



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

경영학석사학위논문

상사의 비인격적 행동과 부하의 반생산적  
과업행동 관계에 대한 연구

- 심리적 계약위반과 정서성향을 중심으로 -

2018년 8월

서울대학교 대학원  
경영학과 경영학전공  
송 병 록

상사의 비인격적 행동과 부하의 반생산적  
과업행동 관계에 대한 연구

- 심리적 계약위반과 정서성향을 중심으로 -

지도교수 윤석화

이 논문을 경영학석사학위논문으로 제출함

2018년 8월

서울대학교 대학원

경영학과 경영학전공

송 병 록

송병록의 석사학위논문을 인준함

2018년 8월

위 원 장 박희준 (인)

부 위 원 장 이정연 (인)

위 원 윤석화 (인)

## 요 약(국문초록)

최근 급변하고 불안정한 경영환경 속에서 조직의 생존을 위한 리더십 행사 간 발생하는 부정적인 측면과 이에 대한 조직구성원들의 행동적인 측면이 우리 사회에서 주요한 관심사라 할 수 있다. 지금까지는 조직구성원들이 인지/경험하는 상사의 비인격적 행동에 대한 결과를 규명하는데 초점이 맞춰져 왔으며, 심리적 계약위반 또한 조직구성원(부하직원) 입장에서만 주로 연구되어 왔다. 따라서, 더욱 어려워진 경영환경 속에서 조직생존이라는 중요한 문제에 효과적으로 대처하기 위해 경영조직에 대한 보다 세밀한 관심을 갖기 위해 조직구성원들의 반생산적 과업행동에 대하여 상사가 인지하는 심리적 계약위반과 부하가 인지/경험하는 상사의 비인격적 행동의 적하효과를 살펴보고, 개인의 정서성향의 조절효과를 살펴보았다.

본 연구에서는 이러한 이론적 주장을 실증적으로 검증하고자, 14개의 조직에 근무하는 199쌍(상사-부하 각 199명)으로부터 데이터를 수집하였다. 총 7개의 가설 중 4개의 가설이 지지되었는데, 상사가 인지하는 심리적 계약위반은 상사의 비인격적 행동과 정(+)<sup>1</sup>의 관계를, 그리고 상사의 비인격적 행동은 부하직원의 조직/개인 대상 반생산적 과업행동과 정(+)<sup>2</sup>의 관계를 가지는 것으로 나타났다. 또한, 상사의 비인격적 행동과 부하직원의 개인 대상 반생산적 과업행동 간의 관계를 긍정적 정서성향이 완화하는 것을 발견하였다. 반면, 상사의 비인격적 행동과 조직 대상 반생산적 과업행동 간의 관계에 있어서는 부정적 정서성향이 조절작용을 하는 것으로 밝혀졌으나, 가설과는 상이한 결과를 나타내어 기각되었다.

본 연구를 통해 심리적 계약위반과 상사의 비인격적 행동에 대한 기존 연구에서의 부족한 부분을 보완함으로써 이에 대한 이해의 폭을 넓혔

다는 의의가 있으며, 향후에는 이에 대한 추가 연구뿐만 아니라 변수들을 확장함으로써 심리적 계약위반과 상사의 비인격적 행동에 대한 이해를 확대할 수 있을 것이다.

**주요어** : 심리적 계약위반(psychological contract breach), 상사의 비인격적 행동(abusive supervision), 반생산적 과업행동(counterproductive work behavior), 정서성향(dispositional affect)

**학 번** : 2007-20539

## < 목 차 >

<b>제 1 장 서 론</b> .....	<b>1</b>
제 1 절 문제제기 .....	1
제 2 절 연구목적 및 연구과제 .....	5
제 3 절 논문의 구성 .....	6
<b>제 2 장 이론적 배경</b> .....	<b>7</b>
제 1 절 상사의 비인격적 행동 .....	7
1. 상사의 비인격적 행동의 개념 .....	7
2. 상사의 비인격적 행동의 구성요소 .....	8
3. 상사의 비인격적 행동의 선행연구 .....	8
제 2 절 심리적 계약위반 .....	9
1. 심리적 계약 .....	9
1.1. 심리적 계약의 개념 .....	9
1.2. 심리적 계약의 유형 .....	10
1.3. 심리적 계약의 특성 .....	12
2. 심리적 계약위반 .....	13
2.1. 심리적 계약위반의 개념 .....	13
2.2. 심리적 계약위반의 선행연구 .....	16
제 3 절 반생산적 과업행동 .....	19
1. 반생산적 과업행동의 개념 .....	19
2. 반생산적 과업행동의 구성요소 .....	20
제 4 절 정서 성향 .....	21
1. 정서 성향의 정의 .....	21
2. 긍정적 성향과 부정적 성향의 구성 .....	22
<b>제 3 장 연구모형 및 가설</b> .....	<b>25</b>
제 1 절 연구모형의 설정 .....	25
제 2 절 연구가설 .....	25

1. 상사의 심리적 계약위반과 상사의 비인격적 행동 .....	25
2. 상사의 비인격적 행동과 부하의 반생산적 과업행동 .....	27
3. 부하의 정서성향의 조절효과 .....	29
<b>제 4 장 연구방법 .....</b>	<b>31</b>
제 1 절 자료수집 및 표본구성 .....	31
1. 자료의 수집 .....	31
2. 표본구성 .....	25
3. 설문지의 구성 .....	33
제 3 절 변수의 조작적 정의 및 측정 .....	34
1. 상사의 비인격적 행동 .....	34
2. 심리적 계약위반 .....	35
3. 반생산적 과업행동 .....	35
4. 정서성향 .....	36
<b>제 5 장 연구결과 분석 .....</b>	<b>37</b>
제 1 절 자료의 분석방법 .....	37
제 2 절 결과분석 .....	37
1. 측정도구의 타당성 및 신뢰성 검증 .....	37
1.1. 심리적 계약위반 .....	38
1.2. 상사의 비인격적 행동 .....	38
1.3. 반생산적 과업행동 .....	039
1.4. 정서성향 .....	039
2. 변수들의 기술통계치 및 상관관계 .....	44
3. 연구가설 검증 .....	45
<b>제 6 장 연구결과의 요약 및 논의 .....</b>	<b>51</b>
제 1 절 연구결과의 요약 .....	51
제 2 절 연구결과의 논의 .....	52

1. 심리적 계약위반과 상사의 비인격적 행동 관계 .....	52
2. 상사의 비인격적 행동과 반생산적 과업행동 관계 .....	53
3. 정서성향의 조절효과 .....	54
<b>제 7 장 연구의 결론 및 시사점 .....</b>	<b>56</b>
제 1 절 연구의 결론 .....	56
제 2 절 연구의 시사점 .....	56
제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구의 방향 .....	58
1. 연구의 한계 .....	52
2. 향후 연구의 방향 .....	59
<b>참고문헌 .....</b>	<b>62</b>
<b>설문지 .....</b>	<b>73</b>



# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 문제제기

현대의 조직은 급속도로 발전하고 있는 과학기술과 불안정한 경영환경 하에서 끊임없이 변화해야 한다. 특히, 1980년대 이후 이러한 경쟁 환경은 조직구조의 개편을 야기하였고, 결국 고용관계의 변화를 가져왔다(Shore, Terick, Talyor, Coyle-Shapiro, Liden & McLean Parks, 2004). 이러한 변화 속에서 많은 리더십 연구들이 조직의 유효성을 향상시키고 부하의 긍정적 업무태도나 행동을 확장해 가는 리더의 행동에 초점을 두었으나(Bass, 1990; Yukl & Michel, 2006), 최근에는 리더십 행사의 부정적 측면에 대한 관심을 바탕으로 상사의 파괴적이고 공격적인 행동 등과 같이 리더십 과정에서의 역기능적인 측면(i.e. 상사의 비인격적 행동)에 관한 연구를 활발하게 진행하고 있다(Aryee, Sun, Chen & Derah, 2007; Harris, Kacmar & Zivnuska, 2007; Tepper, 2007; Tepper, Henle, Lambert, Giacalone & Duffy, 2008; Tepper, Moss & Duffy, 2011). 이는 리더 또는 관리자의 공격적인 행동이 조직과 그 구성원에게 부정적인 영향을 미쳐 결국 조직의 효율성에 부정적인 영향을 주는 중요한 요인으로 보기 때문이다.

Tepper(2000)는 상사의 비인격적 행동(abusive supervision)은 ‘상사의 언어적·비언어적 적대행동에 대한 구성원의 주관적 인식’이라고 정의하였는데, 실제 어느 조직에서나 리더 중에 부하직원을 위협하거나 모욕을 주고, 욕설을 퍼붓거나 물건을 집어 던지는 등의 행동을 하는 사람들을 쉽게 찾아볼 수 있다. 이와 같이 자신의 권한을 오용하여 부하직원에게 모욕감을 주고 부당하게 행동하는 상사의 행동은 Tepper, Moss &

Duffy(2011)의 연구에서 밝히고 있는 바와 같이, 상사의 비인격적 행동으로 인해 연 238억 달러에 해당하는 경제적 손실을 끼칠 만큼 조직에 막대한 피해를 가져올 뿐만 아니라, 그 조직에 소속된 구성원의 직무 및 삶에 대한 불만족, 이직의도, 역할 갈등, 심리적 스트레스 등을 야기하여 결국에는 조직 자체를 부정적인 사고로 물들이는 등 개인과 조직에게 적지 않은 부정적 영향을 주는 것으로 보고되고 있다(Duffy, Ganster & Pagon, 2002; Tepper, 2000; Tepper, Moss, Lockhart & Carr, 2007).

상사의 비인격적 행동에 대한 기존의 연구들은 개인의 심리적 갈등이나 스트레스 등과 같은 감정상태와 이에 따른 직무 관련 태도 간의 관계를 중심으로 살펴보았다(Tepper, 2000; Tepper et al., 2008). 물론, 이러한 선행연구들은 상사의 비인격적 행동에 대한 우리의 이해도를 높이는 데 많이 기여해 온 것은 사실이지만, 상사의 비인격적 행동을 야기하는 요인에 대한 연구가 상대적으로 부족하였던 것은 부정할 수 없는 사실이다(Tepper, 2007). 다시 말해, 지금까지는 소수의 연구에서만 상사의 비인격적 행동의 선행요인에 대해 연구하였으며(Aryee, Chen, Sun & Debrah, 2007; Hoobler & Brass, 2006; Tepper, Duffy, Henle & Lambert, 2006), 심지어 국내에서는 아직까지 이에 대한 연구가 이루어지지 않고 있는 실정이다. 이러한 점에 착안하여 이수진, 손승연, 김석영, 김보영, 윤석화(2012)는 상사의 비인격적 행동의 선행요인에 대한 연구가 아직 부족함을 지적하며 향후 연구가 필요함을 역설하였다.

상사가 비인격적 행동을 하는 것이 고유의 당연한 권리로 용인되는 일부 조직문화에서는 상사는 이러한 행동의 부정적 결과를 지각하지 못하고 그들의 행동이 조직의 권위를 행사하는 합법적 수단이라고 생각할 수 있으며, 그 결과로 그들의 부하직원을 더욱 비인격적으로 대우할 수 있다. 이와 같은 조직의 환경이나 문화를 고려할 때, 상사의 비인격적 행

동의 발생률이나 심각성은 상당히 높아, 이에 대하여 심도 있는 연구와 대처방안이 요구된다. 그러나 상사의 비인격적 행동이 부하직원과의 쌍방관계 수준(dyadic level)에서만 발생하는지는 확실하지 않다. 이 문제를 해결하기 위해 연구자들은 공격적인 직장 문화의 연장선상에 있다는 것을 증명하려고 하였다(Aryee et al. 2007, Hoobler & Brass, 2006). 본 연구에서는 적하모델(trickle-down model)을 활용하여 이를 설명하고자 한다.

본 연구의 이론적 모형은 차상위 상사 또는 조직의 대우와 연계되어 있는 적하모델이다. 지금까지 적하모델을 활용한 연구는 카리스마 리더십, 윤리적 리더십, 조직지원 등과 같이 긍정적인 조직관리가 조직 구성원들에게 어떻게 영향을 미쳤는지를 살펴보는 것이 대부분이었다(Bass, Waldman, Avolio & Bebb, 1987; Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes & Salvador, 2009). 하지만 최근에는 리더십의 부정적인 면이 Top-Down 방식으로 연결되는지를 설명하기 위해 적하모델을 사용하기도 하였다(Aryee et al., 2007; Hoobler & Brass, 2006; Tepper et al., 2007).

본 연구에서는 상사의 비인격적 행동을 개념화하고 직장 내에서의 공격적 행동을 유발하는 조직 상황적 변인에 대해 먼저 살펴보았다. 일반적으로 조직 내 공격성에 대한 기본전제는 전위적 공격성(displaced aggression)의 관점에서 출발한다. 전위적 공격성은 개인이 나쁜 행동이나 불공정한 대상에 대한 분노와 좌절을 표출할 때 그 대상을 위해를 직접적으로 가한 사람이나 조직이 아닌 제3자인 다른 사람에게 대체해서 나타낸다(Dollard, Boob, Miller, Mowrer & Sears, 1939). 즉, 상사는 조직이나 차상위 상사로부터 본인이 희망하거나 기대한 것들을 얻지 못하게 될 경우, 조직 또는 차상위 상사에게 보복을 하지 못하고 대신 힘이

약하고 덜 위협적인 대상 즉, 부하직원에게 공격적인 행동을 하게 된다는 것이다(Marcus-Newhall, Pedersen, Carlson & Miller, 2000). 인지된 심리적 계약위반의 원천이 그들보다 더 강력하다고 느낄 때 이를 회복(자원보존이론 측면에서)하려는 의도에서 전위된 공격성이 유발되는 것을 알 수 있다. 이때 이들이 사용하는 방법 중 하나가 공격적인 보복을 하게 되는데, 이 점에서 심리적 계약위반을 인지하게 되면 또 다른 공격적 행동을 유발하게 되는 것이다.

한편, 조직의 부정적인 환경이 조직 구성원에게 미치는 영향을 조절할 수 있는 요소로 개인의 특성에 대한 관심이 증대되고 있다(Baccili, 2003; Raja, Johns & Ntallanis, 2004). 부정적인 조직환경 자체가 그 구성원이 인지하게 되는 주관적인 특성이 강하기 때문에 개인의 생각이 매우 중요하다(Rousseau & Tijorriwala, 1998). 따라서, 상사의 비인격적 행동이라는 부정적인 조직환경을 개인 스스로 인지하는 것으로 보고, 상사의 비인격적 행동에 대한 개인특성의 영향을 생각해 볼 수 있을 것이다(Ho, Weight & Rousseau, 2003). 조직 구성원들은 상사와의 긍정적인 교환관계를 바탕으로 그들의 역량을 더욱 발휘할 수 있으나, 그렇지 않은 경우에는 그에 대한 실망, 좌절, 화 등을 느끼게 된다. 이처럼 상사의 비인격적 행동은 개인으로 하여금 일종의 정서적인 경험이 불가피하기 때문에 이러한 행동이 구성원들의 태도나 행동 사이의 관계에 구성원의 정서와 관련이 많다는 점을 고려한다면, 상사의 비인격적 행동에 대한 인지적 영향뿐만 아니라 정서적 측면의 효과를 기대할 수 있을 것이다. 하지만 지금까지 상사의 비인격적 행동과 상호작용 효과를 살펴본 연구가 드물다. 따라서 그러므로 상사의 비인격적 행동에 대한 여러 개인특성 변수 중에서도 기질적 정서의 영향을 살펴볼 필요성이 강조된다고 할 수 있다(Baccili, 2003; Morrison & Robinson, 1997; Rousseau, 1989).

본 연구는 위에서 제시한 문제의식을 바탕으로 설계되었다. 오늘날의 치열한 경영환경 하에서 조직의 존속을 위해 불가피하게 발생하는 상사의 비인격적 행동에 대한 관심이 높아지고 있는 현실을 고려하여, 상사의 비인격적 행동에 대한 폭넓은 이해를 통해 조직의 경쟁력과 효율성을 높이는 것이 현대 조직에서 무엇보다 필요한 일일 것이다. 본 연구는 지금까지 살펴본 선행연구의 한계점과 이로 인한 이론적·실무적 필요성에 의해 구체적인 논의를 하고자 설계되었다.

## 제 2 절 연구목적 및 연구과제

앞서 살펴본 선행연구의 한계점과 이의 이론적·실무적 요청은 본 연구의 목적과 연구과제의 기초가 된다. 본 연구는 부하의 반생산적 과업 행동에 대한 상사가 인지하는 심리적 계약위반과 상사의 비인격적 행동의 적하효과를 밝히고, 이 과정에서 개인의 정서성향이 어떻게 영향을 미치는지를 밝히는데 목적이 있다. 이러한 연구목적에 바탕으로 다음과 같은 연구과제를 설정하였다.

첫째, 상사의 비인격적 행동의 선행요인을 밝히고, 결과변수에 대한 영향 관계(메커니즘)를 밝히고자 한다. 상사의 비인격적 행동의 결과변수에만 초점이 맞춰진 기존 연구의 한계를 극복하고(이수진 등, 2012), 결과변수에 이르기까지의 체계적인 접근을 통한 설명력을 증대(Harris et al., 2007; Tepper, 2007)함으로써 상사의 비인격적 행동에 대한 이해의 폭을 넓히는데 도모하고자 한다.

둘째, 상사의 비인격적 행동이 조직에 부정적인 영향을 미치는 과정에서 조직 구성원들의 개인적 특성이 어떤 역할을 하는지 밝히고자 한다. 이로 인해 개인의 특성이 부정적인 조직환경과의 상호작용을 통해

조직에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보고자 한다.

### 제 3 절 논문의 구성

본 논문은 모두 7개의 장으로 구성되어 있다. 제1장에서는 연구문제의 제기, 연구목적 및 연구과제, 그리고 논문 전체의 구성을 제시하였다.

제2장에서는 연구의 이론적 배경을 검토하였는데, 제1절에서는 상사의 비인격적 행동에 대한 개념과 선행연구에 대해 살펴보고, 제2절에서는 심리적 계약위반에 대한 개념 및 선행연구를 고찰하였다. 제3절에서는 앞의 두 변수의 조직에 대한 효과성을 검증하기 위하여 반생산적 과업행동에 대한 연구들을 정리하였다. 그리고 제4절에서는 개인의 정서성향이 상사의 비인격적 행동과 상호작용함으로써 반생산적 과업행동에 어떻게 영향을 미치는지 살펴보았다. 제3장에서는 앞의 변수들 간의 관계를 검증하기 위해 연구모형을 제시하고 이를 바탕으로 연구가설을 구체화하였다.

제4장에서는 연구방법을 설명하였는데, 제1절에서는 연구설계 및 수행절차를, 제2절에서는 연구표본의 구성을, 제3절에서는 변수의 조작적 정의 및 측정을, 제4절에서는 분석방법을 제시하였다.

제5장에서는 연구모형에 따른 가설의 분석결과를 살펴보았으며, 제6장은 이러한 결과들을 바탕으로 논의를 전개하였고, 마지막으로 제7장에서는 연구의 요약, 시사점, 그리고 연구의 한계 및 향후 연구과제를 제시하였다.

## 제 2 장 이론적 배경

### 제 1 절 상사의 비인격적 행동

#### 1. 상사의 비인격적 행동의 개념

리더십은 조직의 목표를 달성하기 위해 영향력을 행사하는 과정으로 정의된다(Yukl & Michel, 2006). 전통적인 리더십 연구는 긍정적인 리더십에 대한 연구에 초점을 맞추었다. 2000년대에 들어서 리더십 학자들은 리더의 나쁜 행위(bad behavior)에 관심을 가지고 연구하기 시작하였다(Duffy, Ganster & Pagon, 2002; Tepper, 2000).

경쟁을 지향하고 성과 제일주의가 만연한 오늘의 조직환경에서는 리더의 파괴적 행동의 증가하고 있다(Tepper, 2000). 상사의 비인격적인 행동은 공격적인 조직 행동의 한 유형으로 여러 심리학자들은 상사의 비인격적인 행동을 적대적인 형태의 공격적 행동으로 나타난다고 하였다.

상사의 비인격적인 행동에 대한 정의는 학자들마다 다양하다. Tepper(2000)는 상사의 비인격적 행동은 “육체적 접촉을 제외한 적대적인 언어적, 비언어적 행동의 지속적인 표현을 하는 감독자에 대한 부하의 인식”으로 정의하였다. Bies & Tripp(1996)는 상사의 비인격적 행동을 “공공장소에서의 비판, 큰 목소리로 화를 내는 것, 무례함, 경솔한 행위, 강요 등”이라고 정의하였다.

본 연구에서는 상사의 비인격적인 행동을 Tepper(2000)의 정의에 따라 “육체적 접촉을 제외한 적대적인 언어적, 비언어적 행동의 지속적인 표현을 하는 감독자에 대한 부하의 인식”이라고 정의하였으며, 다음과 같은 특성을 내포한다.

첫째, 상사의 비인격적 행동은 구성원이 상사의 행동을 비인격적으로 인식하는 것으로서 구성원이 주관적으로 평가하고 있다는 것이다. 이는 동일한 상사의 행동에 대해서도 조직 구성원들마다 평가가 다를 수 있으며 비인격적인 행동에 대해 생각하는 정도에 따라서 차이가 있을 수 있다. 둘째, 상사의 비인격적 행동은 일시적인 것이 아니라 부정적 행동의 지속적이고 반복적인 표현을 기초한다. 셋째, 상사의 비인격적 행동은 신체적 접촉과 관계없이 반감이 가는 언어나 비언어적 행동으로 나타난다는 것이다. 넷째, 비인격적 행동을 하는 상사는 악의적인 의도를 갖고 있지 않고 조직의 성과달성을 위한 과정에서 리더십을 제대로 발휘하지 못하고 있다는 것이다.

또한, 비인격적 상사들은 부하직원에게 온화하게 대하지 않고, 험상궂은 표정과 공격적인 시선으로 대하며, 공연히 트집을 잡아 억지소릴 하거나, 뒤에서 험담을 하기로 하고, 심한 욕설을 할 뿐만 아니라, 업무상 정보를 고의로 공유하지 않거나 해고의 위협을 사용하는 등 공격적이고 위협적인 모습을 보인다(Mitchell & Ambrose, 2007).

## 2. 상사의 비인격적 행동의 구성요소

상사의 비인격적 행동은 대표적인 파괴적이고 비효과적인 리더십 행동으로 리더십 연구의 주요 개념으로 자리매김하고 있다. 상사의 비인격적 행동은 상사가 신체적 접촉을 제외한 언어적, 비언어적 적대행동을 부하에게 지속적으로 표현하는 정도에 대한 부하의 인식을 의미한다(Tepper, 2000).

상사의 비인격적인 행동은 부하에게 모욕을 주거나 폄하하고 조롱하는 행동이다. 또한 다른 일로 화가 났을 때 부하에게 비난을 퍼붓는 등



의 비인격적이고 억압적인 모습을 보인다(Tepper, 2000). 자신과 다른 의견을 제출하는 부하에게는 격분하여 소리를 지르고 위협하는 행동도 포함된다(Keashley, 1998; Mitchell & Ambrose, 2007). Tepper et al.(2006)은 미국 기업을 중심으로 상사의 억압적 행동으로 인한 피해액을 추정한 결과, 매년 상당한 피해액이 발생하고 있기 때문에 상사의 비인격적 행동에 대한 보다 체계적이고 적극적인 대응제도가 필요하다고 지적하였다.

### 3. 상사의 비인격적 행동의 선행연구

과괴적, 부정적 리더 행동에 대한 연구는 위계적으로 상급자인 동료에 의해 가해자는 적대감의 노출인 일반화된 위계적 괴롭힘(Rospenda, 2002), 업무와 관련하여 부하에게 육체적 또는 심리적 위해를 가해하려는 감독자의 행동인 상사의 공격성(Schat, Desmarais & Kelloway, 2006), 호의적 평판과 업무 관련 성공, 긍정적인 인간관계의 유지를 방해하려는 감독자의 행동인 상사의 힘(Duffy et al., 2002), 가혹하고 변덕스러우며, 악의적으로 권한이나 힘을 사용하는 관리자의 비열한 횡포(Ashforth, 1994; 1997), 한 명 이상이 표현하는 공격적 행동이 반복적으로 표출된 개인의 인식을 의미하는 피해행동(Aquino, 2000), 멘토와 멘티간에 발생하는 특정한 사건이나 멘티에 대한 효과적인 제공을 제한하는 멘토의 특성인 부정적인 멘토링 경험(Eby, Mcmanus, Simon & Russell, 2000) 등이다.

동일한 리더십 행동에 대해서도 부하마다 평가가 다를 수 있으며 상사의 비인격적인 행동으로 인식하는 정도 또한 차이가 있을 수 있다. 국내·외의 선행연구에서 상사의 개인적 특성으로 성격(손승연, 박희태, 이

수진 & 윤석화, 2009)이나 리더십 스타일이 영향을 미칠 뿐만 아니라, 조직 환경 및 시스템 차원으로 상사의 지원이나 모욕행위(박오수 & 고동운, 2009), 조직공정성(Aryee et al., 2007), 심리적 계약위반(Hoobler & Brass, 2006) 등이 상사의 파괴적이고 비인격적인 리더십 행동 발휘에 영향을 미치고 있다는 것을 보여준다.

## 제 2 절 심리적 계약위반

### 1. 심리적 계약

#### 1.1. 심리적 계약의 개념

심리적 계약은 일반적으로 고용관계를 맺고 있는 관리자와 조직구성원 간에 의식적·무의식적으로 작용하는 상호교환의 내용 및 조건이며, 문서화 되지 않은 기대를 의미한다(Argyris, 1960; Rousseau, 1989). 구체적으로는 개인과 그들의 조직 간의 교환관계에 관한 개인의 지각(Argyris, 1960; Schein, 1980)을 의미한다. 따라서, 조직으로부터 자신이 제공받아야 하는 것과 자신이 조직에 제공해 주어야 하는 것에 대한 조직구성원의 기대와 조직이 조직구성원에게 제공해 주어야 하는 것과 조직이 조직구성원으로부터 제공받아야 하는 것에 대한 조직의 기대가 서로 일치하는 정도(Schein, 1980)가 중요하다고 볼 수 있다.

심리적 계약은 상호작용, 상호간의 기대, 일관된 유인책과 같은 과정을 거쳐 상대방에 대한 신뢰를 갖게 되는데 이는 상호의무에 대한 인지(권상순, 1995) 혹은 개인차원의 믿음(Rousseau, 1989; Schein, 1980)을 의미한다. 조직 내에서 조직구성원들은 개인차원의 믿음, 즉 선의, 공정

한 거래, 신뢰 등을 바탕으로 하여(Rousseau, 1989), 동료 또는 상사와의 관계를 형성하면서 사회화 과정을 거치고 이러한 과정에서 구체적인 약속이나 계약 내용을 인식하게 된다.

## 1.2. 심리적 계약의 유형

학자들마다 심리적 계약의 유형을 다르게 구분하고 있지만, 대부분의 학자들은 Rousseau(1989)의 연구를 토대로 하여 거래적 계약과 관계적 계약으로 구분(MacNeil, 1985; Rousseau, 1990; Rousseau & McLean Parks, 1993; 박영석, 1998)하고 있다(<표 1> 참고).

**<표 1> 거래적 계약과 관계적 계약의 특성**

구 분	거래적 계약	관계적 계약
초 점	경제적, 외부적	비경제적, 내부적
시 간	폐쇄적, 단기적	개방적, 장기적
안정성	정 적	동 적
범 위	협 소	무제한
명확성	공정, 구체적	주관적, 함축적

\* 자료 : Rousseau(1990)

Robinson과 그의 동료들(1994)은 Rousseau(1990)의 연구를 토대로 하여 조직의 임무와 개인의 임무를 거래적 계약 요인과 관계적 계약 요인 두 개의 요인으로 구분하여 분석하였으며, 이 두 가지 유형은 조직상황에 따라 개별적으로 혹은 통합적으로 적용될 수 있음을 제안하였다. 거래적 계약은 당사자 간의 구체적이고 단기적인 기간의 경제적 교환을 의미하며, 반대로 관계적 계약은 고정된 기한이 없이 제한을 두지 않은 방식 그리고 관계 중심적인 조직에서의 장기적인 관계에 기반한다

(Rousseau, 1990).

관계적 계약 유형은 장기적인 기간의 경제적 교환뿐만 아니라 양자 간의 높은 수준의 상호의존성에 관련되어 있어(황영호, 2006) 조직에 대한 애착이나 충성심 등과 같은 조직과 조직구성원 간의 사회정서적인 내용들을 포함하는 특성이 있다(김명언 & 민혜경, 1999).

대부분의 연구에서는 심리적 계약을 고임금·성과급 등의 금전적 요소와 구체적 의무사항을 포함하고 있는 거래적 계약과 비금전적 요소인 직무안정성·훈련·교육과 개인문제에 대한 지원이나 협력, 신뢰 등을 포함하는 관계적 계약, 두 가지 차원으로 구분하고 있다(박영석, 1998). 이러한 유인을 사용하면 특정한 사고방식과 태도·동기를 가진 사람을 조직에 공헌하도록 유도할 수 있기 때문에(Barnard, 1938), 조직상황에서 심리적 계약이 더욱 중요시된다고 볼 수 있다. 구성원의 의무에는 시간외 초과 근무, 충성심, 그리고 역할 외 행동이 관계적 요인이 포함되며, 퇴사에 대한 사전보고, 전직의 수용, 경쟁사로부터의 지원거부, 독점적 비밀의 보호, 그리고 최소 재직기간의 준수가 거래적 요인에 속한다(Rousseau, 1990).

### 1.3. 심리적 계약의 특성

조직상황에서 심리적 계약이 더욱 중요시 되어야 하는 이유는 다음과 같다. 첫째, 약속이나 계약 내용에는 개인과 조직 간의 관계에서 서로가 상대방에게 무엇을 주고받을 것인지 묵시적으로 보여주는 계약(Kotter, 1973)과 서로의 의무사항이 포함된다. 반면, 심리적 계약은 이를 이행하지 않더라도 법적·제도적 처벌을 받지 않기 때문에 계약위반이 발생하더라도 개인차원에서의 대응이 어렵다. 둘째, 조직 환경의 급격한 변화로

인하여 조직변화가 빈번해지면 심리적 계약의 상호의무 내용들이 점차 불명확하게 된다(김명언 & 민혜경, 1999). 이러한 조직변화로 인하여 조직과 개인의 상호의무 이행은 더욱 어려워지기 때문에 조직환경 변화에 따른 대비와 관리가 필요하다고 볼 수 있다.

사회학 분야에서는 1960년대부터 고용자와 조직구성원 사이의 관계를 이해하는 구조틀로써 심리적 계약이 사용되었다(Argyris, 1960; Montes & Zweig, 2009). 심리적 계약 관계에서 계약 당사자들은 상대방의 기여에 대한 보상과 교환으로써 자신이 어떤 것을 해야 할 의무가 있으며 상대방으로부터 자신의 기여에 대한 대가로 어떤 것을 받을 권리가 있다고 믿는다(Argyris, 1960; Cassar, 2001). 예를 들면, 개인은 조직의 성과에 기여하기 위해서 자신의 지식과 기술, 시간, 노력 등을 최대한 활용하고, 조직은 이에 상응하는 급여, 승진기회, 직무훈련 등을 개인에게 제공한다. 따라서, 상호작용의 특성을 갖는다고 볼 수 있다(Rousseau, 1990). 둘째, 심리적 계약은 한 번의 계약으로 이루어지는 것이 아니라 근무기간이 길어지고 상호작용이 많을수록 계약 내용이 구체화 되거나 달라질 수 있기 때문에(Robinson et al., 1994; Rousseau & McLean Parks, 1993; Schein, 1980) 동태적이라고 할 수 있다(Levinson et al., 1962). 셋째, 심리적 계약은 주관적이기 때문에 동일한 계약조건에서도 상황에 대한 개인의 인지적 판단이 다를 수 있다(Robinson et al., 1994; Rousseau, 1989). 넷째, 일반적인 기대와는 차이점이 있다. 심리적 계약은 상호교환에 대한 계약당사자들의 지각된 약속에 근거하고 이는 계약 당사자들 간의 상호의무에 대한 믿음을 의미한다. 반면에 일반적인 기대는 고용조건에 대한 조직구성원들의 일방향적으로 생성되기 때문에 기대와는 차이점이 있다(황영호, 2006). 하지만, 성과 혹은 보상에 대한 기대감이 조직과의 약속에 의해 사전적으로 형성되거나 이러한 기대감이 지

속될 때에는 계약적 특성을 갖는다고 할 수 있다(Rousseau, 1989). 조직과 개인의 기대는 각각 다르고 자신의 기대감이 상대에 의해 충족된다고 느낄 때 상대의 기대감을 충족시키려 행동하기 때문에 조직행동 연구에 있어서 상호작용의 특성은 통합적인 관점이 필요하다(권상순, 1995).

## 2. 심리적 계약위반

### 2.1. 심리적 계약위반의 개념

조직과 조직구성원은 서로의 믿음과 기대가 충족될 때 각자의 의무에 더욱 충실하게 된다. 조직상황에서 조직과 조직구성원이 서로의 믿음과 기대를 충족하는 상황을 가장 이상적인 상황으로 볼 수 있지만 다양하게 변화하는 조직환경 내에서 이를 항상 충족하기에는 어려움이 있다. 이러한 심리적 계약이 위반되는 것을 심리적 계약위반이라 하는데 심리적 계약위반은 개인차원의 이러한 신뢰에 부정적인 영향을 미치고 조직구성원의 근무태도에까지 영향을 미치게 되기 때문에 보다 다양한 접근 방법으로서의 분석이 필요하다.

심리적 계약 과정에서는 이전에 약속된 유인(incentive)과 실제로 지켜진 유인, 두 요소 간의 차이가 정의되어야 하며 각 요소의 기여가 동등하게 구성되어야 한다(Lambert et al., 2003; Montes & Zweig, 2009). Morrison & Robinson(1997)은 개인과 조직의 심리적 계약의무 불이행이나 불일치를 조직의 구성원이 인지하는 계약위반 지각, 그리고 이로 인하여 나타나는 정서적 반응을 위반으로 구분하여 심리적 계약위반의 전개과정을 제시하고 이 두 개념을 선행-후행 관계로 이해하였다. 구체적으로는 “어떤 사람이 속한 조직이 그 사람의 심리적 계약 내에 있는 하

나 또는 그 이상의 의무를 충족시키는데 실패했음에 대한 인지”라는 인지적 평가로, “어떤 사람이 속한 조직이 심리적 계약을 적절히 유지하는데 실패했다는 믿음에서 유발”되는 감정적·정서적인 상태로 구분하였다(Morrison & Robinson, 1997).

인지적 평가와 정서적인 상태, 이 두 가지 과정은 명확하게 구분하기 어렵기 때문에 대부분의 연구에서는 두 개념을 구분하지 않고 사용하고 있다. 심리적 계약위반은 개인-조직의 심리적 계약에 해당되는 의무 불이행 혹은 약속된 유인과 실제로 지켜진 것 사이의 불일치를 조직구성원이 인지할 때 발생한다(Rousseau, 1995). 심리적 계약을 구성하는 믿음은 주관적이고 모호하다는 특성이 있기 때문에 조직구성원들은 주변의 영향을 받기 쉽다(Rousseau & Tijoriwala, 1998). 조직구성원들의 심리적 계약위반에 대한 지각은 상호의무에 대한 기대의 차이로부터 시작한다(Turnley & Feldman, 1999). 조직이 조직구성원과의 약속을 다른 방향으로 수행하거나 이행하지 않았을 때, 그리고 조직과 조직구성원이 약속의 내용을 각자 다르게 이해할 때 발생한다고 볼 수 있다(Morrison & Robinson, 1997; Rousseau, 1995).

심리적 계약위반은 특정한 보상이나 혜택의 손실뿐만 아니라 사람의 행동 양식, 상호관계와 관련된 행동유형 등에 전반적인 영향을 미친다(Morrison & Robinson, 1997). 개인들은 조직에서 새로 일을 시작할 때 조직에 대한 기대를 갖고 있으며 이러한 기대가 충족되지 않는 현실을 경험하기도 한다. 그 결과 개인은 그 조직에 대해 불만족을 느끼게 되고 이는 결과적으로 낮은 성과를 초래하고 결국은 그 조직을 떠나기도 한다(Wanous, Poland, Premack & Davis, 1992). 심리적 계약위반 지각으로 인해 나타나는 결과요인으로는 조직구성원의 조직시민행동, 불신, 직무 불만족, 낮은 조직몰입, 이직의도 증가 등의 부정적인 영향에 대한 연구

가 주를 이루고 있다(Mobley, 1982; Morrison & Robinson, 1997; Robinson & Rousseau, 1994; Rousseau, 1995; Turnley & Feldman, 1999; 박영석, 1998; 정윤길 & 이규만, 2006).

조직구성원은 조직과 조직구성원의 믿음이 현실과 다르게 충족되었을 때 심리적 계약위반을 인지하며, 신뢰감 상실과 좌절을 경험한다(Turnley et al., 2003). 결과적으로는 조직구성원들이 경험하는 신뢰감 상실은 근무태도에도 부정적인 영향을 미치게 된다고 할 수 있다.

조직과 개인의 사회적인 교환관계를 통해 형성되는 심리적 계약은 상대방에 대한 기대와 믿음을 기초로 하여 자발적으로 형성된다(Blau, 1964). 심리적 계약위반을 지각한다는 것은 단순히 어떤 개인의 이익이나 자신에게 바람직한 결과가 실현되지 않은 것에 대한 불만을 갖는 것이 아니라 자신이 불공정하게 대우받았으므로 균형을 회복하고자 시도한다는 의미를 갖는다(Kickul & Lester, 2001).

## 2.2. 심리적 계약위반의 선행연구

심리적 계약위반의 선행연구는 심리적 계약위반의 개념적인 부분을 강조하여, 개념의 구체화, 구성요인, 내용 등에 초점을 맞추고 각 요인간의 인과관계를 밝히기 위한 연구와 심리적 계약위반에 원인 및 결과변수 등을 찾기 위한 연구 등으로 나누어 연구되었다.

Robinson & Morrison(1995)의 연구 이전에는 주로 심리적 계약위반의 선행요인에 관한 변수를 찾는 것보다 개념을 구체화시키기 위한 연구들이 대부분이었다. 그 이후에는 이러한 개념적인 구체화와 동시에 많은 학자들이 심리적 계약위반의 영향요인에 대한 연구를 수행하였다.

심리적 계약위반 지각의 선행요인은 개인차이 및 조직의 관계요인으



로 구분하여 살펴볼 수 있다.

먼저, Isen & Baron(1992)은 개인적인 지각의 경향 차이에 따른 심리적 계약위반의 지각정도를 설명하는데, 그는 부정적인 정서적 성향(NA; negative affect)을 가진 사람들은 부정적인 태도로 사건을 모호하게 설명하는 경향이 있고, 긍정적인 정서적 성향(PA; positive affect)을 가진 사람들은 같은 사건을 긍정적으로 설명한다고 하였다. 이는 구성원들이 조직의 정책변화 상황에 직면했을 때, 긍정적인 정서적 성향이 높은 개인들은 조직이 약속된 사항을 지키지 않았을 때 심리적 계약위반을 약하게 지각하지만, 부정적인 정서적 성향을 가진 사람들은 더욱 비관적으로 심리적 계약위반을 지각할 수 있다는 의미이다. 그리고 Suazo(2009)의 연구에서도 부정적인 성향보다 긍정정인 성향을 나타내는 사람일수록 심리적 계약위반을 보다 약하게 지각하였고, 공정성에 대한 민감도 차이에서는 덜 민감한 개인일수록 심리적 계약위반의 지각정도가 약하다는 것을 증명하였다. 위의 선행연구를 통해 개인의 성격적인 요인이 심리적 계약위반에 영향을 미친다는 것을 알 수 있다(Raja et al., 2004). 또 다른 개인적인 요인으로는 나이, 성숙도 등이 있으며, 근속년수 및 경력의 변화 등으로 인한 구성원의 욕구변화로 조직에 대한 기대가 달라져 심리적 계약위반의 인식이 달라질 수도 있다고 하였다(Rousseau, 1995).

다음으로 조직적인 요인에 대한 선행연구를 살펴보면, 조직의 변화(Morrison & Robinson, 1997; Robinson, 1994)에 대한 연구가 주를 이루고 있으며, 그 중 대표적인 연구들은 조직의 구조조정에 대한 연구로, 조직변화, 조직 재설계, 조직 프로세스의 변화 등이 심리적 계약위반의 지각에 영향을 미친다고 하였다.

Robinson & Morrison(2000)은 심리적 계약위반 지각의 주요 선행요

인으로 약속의 불이행(renegeing)과 약속의 불일치(incongruence)를 제시하였다. 조직은 조직의 성과나 개인의 성과 중 어느 하나라도 기대보다 낮을 때 구성원에 대한 약속을 이행하지 않을 수 있고, 불충분한 고용에 관한 사전 의사소통이나 구조화된 사회화의 부족 등이 구성원과 조직을 대표하는 대리인 사이의 고용 합의에 관한 불일치를 초래한다는 것이다. 이러한 계약 불이행과 불일치로 인해 심리적 계약위반이 초래되는 것이다.

다음으로 심리적 계약위반의 결과변수를 살펴보면, Herriot & Pemberton(1996)은 단기적인 거래 관계에서 형성되는 거래적 계약의 위반은 공정성의 개념과 일맥상통하는 것으로, 급여, 근로조건, 인사제도와 연관된 직무만족을 감소시킴으로 개인의 투자를 조절하거나, 이직 및 퇴직을 결정한다고 하였다. 하지만 사회적 관계에 기초한 관계적인 계약에서는 감정적인 역할의 중요성 증대로 그 결과가 달라지기 때문에 상사와 관련된 직무만족의 감소로, 실망 혹은 불신이 발전하게 되고 개인이 조직에 대해서 가지고 있는 의무를 하향 조정하여, 개인의 행동양식이나 상호관계의 행동유형의 전반적인 내용을 바꾸려 한다는 것을 실증연구를 통해 밝혀내었다. 이는 개인이 심리적 계약에 있어서 중요시 하는 내용에 따라 심리적 계약위반 인식을 경험하는 상황이 다르다는 것을 의미하는 결과이다(Morrison & Robinson, 1997; Thompson & Bunderson, 2003). 또한, Turnley & Feldman(2000)은 구조조정에 따른 조직구성원들의 심리적 계약위반에 대한 인식을 실증 분석한 결과, 구조조정으로 인해 가장 크게 인식되는 심리적 계약위반의 내용은 고용안정성이고 가장 작게 인식하는 계약위반의 내용은 경력 개발의 내용이라고 주장하였다. 따라서, 자신의 교육이나 훈련 등 경력 개발과 관련된 부분에 관심이 많은 조직구성원의 경우, 구조조정이라는 상황에 대해서 심리적 계약위반의 인식정도가 약하며, 이는 심리적 계약위반이 개인이 아닌 상대적인

개념임을 알 수 있는 것이라 주장하였다.

Rousseau(1995)는 심리적 계약위반의 종류를 적극적, 소극적인 것과 건설적, 파괴적인 것의 2가지 차원으로 분류한 Farrell & Rusbult(1981)의 이론을 바탕으로, 계약위반의 반응을 이직성향, 언어적 주장, 충성, 태만 4가지로 구분하였다. 그의 연구에 따르면, 심리적 계약위반은 소속 조직에 대한 불신과 분노를 느끼게 하고, 이는 조직과의 갈등을 유발시키며 조직구성원의 직무태도에 부정적인 변화를 가져온다고 주장하였다. Epitropaki(2003)는 실증적 연구를 통해서 심리적 계약위반은 조직동일시에 부(-)의 영향을 미친다고 보고하였으며, Bal, De Lange, Jansen & Van Der Velde(2008)는 메타분석을 통해서 심리적 계약위반은 정서몰입과 부(-)의 상관관계를 갖는다고 주장하였다.

이처럼 국내·외 대부분의 연구들이 공통적으로 심리적 계약위반이 조직성가에 긍정적인 영향을 미치는 조직신뢰나 직무만족, 조직몰입 등의 태도와 조직시민행동과의 관계에는 유의한 부(-)의 영향관계를 나타내고, 이직 또는 태만, 일탈행동 등과 같은 반조직적 행동에는 유의한 정(+ )의 영향관계를 나타낸다는 결과를 제시하였다(Robinson & Rousseau, 1994; Robinson & Morrison, 1995; Rousseau, 1995; Morrison & Robinson, 1997; Turnley & Feldman, 1999; 광선화 & 김미희, 2010; 김민수 & 박지은, 2006; 정윤길 & 이규만, 2006; 황영호, 2006).

### 제 3 절 반생산적 과업행동

#### 1. 반생산적 과업행동의 개념

반생산적 과업행동(counterproductive work behavior)이란 절도나

파괴적 활동, 대인간 공격, 업무 태만, 시간과 물질 낭비 그리고 소문 유포 등과 같이 피고용인에 의해 조직이나 조직구성원에게 피해를 입히는 행동을 말한다(Penney & Spector, 2002). 반생산적 과업 행동은 잠재적으로 조직과 개인 모두에게 해가되는 파괴적인 행동으로서, 조직의 입장에서 본다면 결코 바람직하지 않은 행동이라 할 수 있다.

Spector(1975)는 조직에 대한 공격 행동과 관련한 실증연구를 최초로 진행하였으며, 작업장에서 발생하는 사보타지(sabotage), 시간과 원재료 낭비, 작업장을 더럽히거나 오염시키는 행동, 철회 행동, 조직구성원을 대상으로 한 물리적인 공격 같은 행동이 있음을 확인하였고, 이러한 행동을 “작업장 공격”이라고 명명하였다(이승헌, 2014). Robinson & Bennett(1995)는 반생산적 과업 행동은 조직의 중요한 규범을 위반하는 자발적, 의도적 행위로 조직 및 그 구성원의 행복을 위협하는 행동이라 하였다. Fox, Spector & Miles(2001)는 조직구성원이 조직과 다른 조직구성원에게 미치는 부정적인 행동을 반생산적 과업 행동이라 하였다. Sackett(2002)는 일반적으로 조직의 입장에서 볼 때, 조직구성원이 조직의 정당한 이익에 반하는 행동을 고의적으로 하는 것이라 하였으며, Fox & Spector(2006)는 조직 내 개인(직원, 고객)과 조직에게 피해를 주거나 피해를 주도록 의도하는 조직구성원의 계획적이고 자발적인 행동이라고 정의하였다.

이러한 행동들은 조직의 기능과 재산에 직접적으로 영향을 주게 되며, 고용인의 효과성을 줄이게 만드는 방법으로 고용인에게 피해를 입힘으로써 조직과 조직의 구성원들에게 해로운 효과를 가져온다.

## 2. 반생산적 과업 행동의 구성요소

Hollinger & Clark(1982)는 반생산적 과업행동을 크게 ‘재산상 일탈(property deviance)’과 ‘생산성 일탈(production deviance)’ 두 개의 범주로 분류하였다. Robinson & Bennett(1955)는 Hollinger & Clark(1982)가 구별한 반생산적 과업행동에 대인간 측면은 포함되지 않았다고 지적하였고, 그들은 반생산적 과업행동을 ‘조직을 향한 행동-개인을 향한 행동’과 ‘경미한 행동-심각한 행동’과 같이 4가지 차원으로 구분하였다.

Bennett(2000)는 이전의 선행연구를 토대로 반생산적 과업행동을 두 가지 차원으로 나누었으며, ‘조직구성원이 조직에 해로운 영향을 미치는 조직에 대한 일탈행동’과 ‘조직구성원이 다른 조직구성원에게 해로운 영향을 미치는 개인을 향한 일탈행동’과 같이 분류하였다. 개인적 측면에서의 반생산적 과업행동은 언어적 폭력이나 모욕감, 타인에 대한 비난 등 특정인에게 심리적 혹은 물리적 고통을 주는 행위로 구성되며, 조직에 대한 반생산적 과업행동은 조직시스템에 영향을 주는 비정상적 행동으로 조직재산의 사적 유용이나 시설의 의도적 손상, 의도적인 작업지체 등과 같은 행위가 포함된다(한광현, 2008).

## 제 4 절 정서성향

### 1. 정서성향의 정의

성격(personality)은 개인에게 자신의 정체성을 제공해주는 안정된 육체적, 정신적 특징들의 조합을 말한다(박동수, 정성한 & 이희영, 2010). 성격유형에 관한 연구는 많이 진행이 되었는데, Big 5 성격 모형(Big Five personality model), 통제위치(locus of control), 자아효능감(self-efficacy), 정서적 성향(affective disposition) 등이 있다(배성현 &

최은희, 2007).

Fishbein & Ajzen(1975)에 의하면 인간의 태도는 인지적, 감정적, 행동적 요소로 구성된다고 하였다. 이 가운데 인지적 측면은 오랫동안 연구되어 왔지만 감정적 측면에 관한 연구는 간과되었다. 그 가운데 감정(emotion), 정서(affect), 기분(mood) 등이 주요한 관심 분야가 되었다. Staw & Barsade(1993)에 의하면 조직 내 구성원은 합리적 사고에 의해서 행동을 하는 것이 아니라 감정적 상태에 따라서 행동 양태가 달라진다고 하였다. 이로 인해 감정적 성격, 기질 등에 대한 연구의 필요성이 대두되었고, 그의 일환으로 정서성향(dispositional affect)이 1980년대 이후 연구에 의해 밝혀지게 되었다.

정서성향이란 특별한 방식 또는 감정으로 사물에 대한 반응 또는 분위기를 경험하는 일반적인 경향을 말한다(Morris & Feldman, 1996). 1980년대 중반 이후 긍정적 성향과 부정적 성향의 성격유형과 조직행동과의 관계가 활발히 연구되었으며, 정서성향은 조직행동을 설명하는데 있어서 유용한 성격유형이라는 연구결과가 제시되고 있다(Chu, 2002; Kunze, 2005).

## 2. 긍정적 성향과 부정적 성향의 구성

정서성향은 긍정적 성향(positive affect; PA)과 부정적 성향(negative affect; NA)로 구분된다(Chu, 2002). Watson & Clark(1984)는 부정적 성향을 ‘기분 기질적’ 차원(mood dispositional dimension)으로 파악하였다. 또한 그들은 부정적 성향을 부정적 감정 및 자아개념의 정도로 파악하였다. 부정적 성향이 높은 개인은 자아를 부정적으로 볼뿐만 아니라, 좌절 및 화를 내는 경향이 있는 반면에, 긍정적 성향이 높은 개

인은 상대적으로 만족하고 유쾌할 뿐만 아니라 안정적이다.

Watson & Clark(1984)는 부정적 성향이 높은 사람은 화를 잘 내고, 냉소적이고, 혐오감을 느끼며, 자아불만, 거부감, 일정 부분의 슬픔 같은 감정 상태를 가진다. 이로 인해 부정적 성향을 “불안성격(trait anxiety)”라고 부르는 학자도 있었다(Spielberger, Gorsuch & Lushene, 1970). 따라서 부정적 성향을 불안성격으로 해석하는 연구자들은 부정적 성향이란 반응에 민감한 성격으로 간주하였다(Spence, Farber & Taylor, 1954). 즉, 이러한 성격을 가진 개인은 스트레스에 매우 민감하게 반응을 하며, 스트레스가 존재하지 않는 상황에서도 부정적 성향이 낮은 사람보다 민감하게 반응을 한다. Spielberger et al.(1970)은 특히 자부심(self-esteem)에 위협을 받는 경우 특히 민감하게 반응을 한다고 주장하였다. Watson & Clark(1984)는 부정적 성향이 존재하는 경우 스트레스가 존재하지 않는 상황에서도 불안감을 느낀다고 하였다. 사람의 감정은 시간, 상황에 관계없이 항상 변화하지만, 특정 상황요인에 반응을 하는 경우 부정적 성향이 높은 사람은 부정적인 감정을 보여주는 경향이 있다. 뿐만 아니라 일상적이고 편안한 상황에서도 부정적 감정상태가 될 수 있다고 하였다. 하지만 부정적 감정이 높은 수준이 일정하게 높은 것은 아니며, 특정한 상황에서 더 불안하고, 좌절 수준이 높은 경향이 있다고 하였다.

또한, 작은 실패와 좌절에도 민감할 수 있고, 일상적으로 화를 잘 내며, 반응의 강도와 양이 클 뿐만 아니라 기간도 길다. 부정적 성향이 높은 개인은 자아존중감이 낮을 뿐만 아니라 부정적 기분을 가지므로 좌절, 실망, 위협을 확대해석하는 경향이 있다. 부정적 성향이 낮은 사람의 경우 자기 자신을 현재보다 더 잘할 수 있다고 느낀다. 그리고 부정적 성향의 몇 가지 측면(부정적 기분, 낮은 자아존중감)은 단일차원으로 간

주하였다. 이러한 이유로 인해서 Watson & Clark(1984)는 신경증적 성격(neuroticism)은 다차원적 특성(Eysenck & Eysenck, 1968)이기 때문에 단일차원 개념인 부정적 성향이 활용성 측면에서 더 나은 개념이라고 주장하였다. 즉, 부정적 성향은 단일차원일 뿐만 아니라 측정에서 편의도 있기 때문에, 기본적인 성격을 파악하는 유형으로 의미가 있다고 하였다.

이를 조직에 적용한다면 정서성향이란 개인이 직무상황에 대해서 긍정적 반응 또는 부정적 반응을 하는 경향을 보여주는 개인적 특성이라고 할 수 있다. 긍정적 성향이 높은 개인은 능동적, 열정적, 활력을 보일 뿐만 아니라 참여정신이 높다. 반면, 부정적 성향이 높은 개인은 불안, 근심, 신경질적, 자기비하, 조바심, 참여수준이 낮은 특성이 있다. 부정적 성향이 높은 개인은 낮은 사람보다 더 많은 불만과 스트레스에 반응하며, 환경에 대해서 비판적 태도 및 견해를 가지고 비판적인 경향이 있다 (Chu, 2002; Staw & Ross, 1985; Watson & Clark, 1984)

또한, 정서성향은 직무뿐만 아니라 일상생활에서도 동일하게 나타난다(Judge, 1993; Suazo, 2002). Cropanzano, Rupp & Byrne(2003)는 긍정적 성향이 높은 개인은 일상생활에 있어서 침착, 평온, 편안함을 느끼는 경향이 높지만, 부정적 성향이 높은 개인은 근심이 많고, 두려움을 느낄 뿐만 아니라, 화를 잘 내고, 부정적 경험에 대한 기억을 쉽게 잊을 수가 없기 때문에 매사를 부정적인 방향으로 생각한다. 즉, 특정한 상황이 긍정적이지도 부정적이지도 않지만, 대부분 부정적으로 생각하는 경향이 있다(Brief, 1998).

하지만 Cropanzano et al.(1993)은 높은 긍정적 성향의 사람은 능동적이고, 기민하고, 열정적이고 활력이 넘치지만, 낮은 긍정적 성향의 사람은 무관심하고, 무기력하고, 무감각함을 보여준다고 주장하였다. 긍정적 성향이 낮으면 부정적 경험을 하는 것이 아니라 긍정적 감정을 덜 보



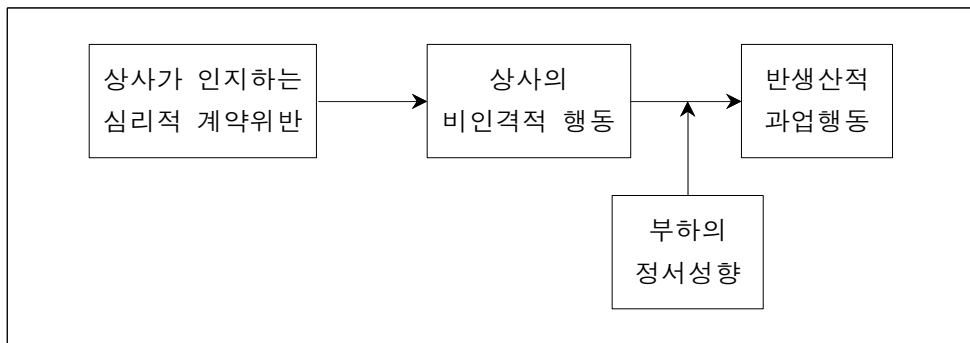
여준다는 차이점이 있다. 부정적 성향은 고민, 화, 불안, 긴장, 죄책감 따위의 부정적 감정 상태를 경험하는 경향성(predispositions)을 보이게 되므로(Watson & Clark, 1984), 부정적 성향이 높은 개인은 자신의 좌절 경험을 떨쳐버리지 못하고, 거기에 매몰되어 있는 경향이 있다(Watson & Clark, 1993). 그러므로 자아존중감이 낮다(Watson & Clark, 1984). 부정적 성향이 높은 개인은 위협 및 스트레스 유발요인으로부터 벗어나려는 개인행동을 하게 되며, 부정적 성향이 높은 개인은 “조심성 많은 걱정”을 하고 개인 억제 행동체계에서 중요한 역할을 하며, 가능한 많이 회피행동을 할 가능성이 높다(Watson, Wiese, Vaidya & Tellegen, 1999).

### 제 3 장 연구모형 및 가설

#### 제 1 절 연구모형의 설정

본 연구의 심리적 계약위반과 상사의 비인격적 행동의 조직에 대한 부정적인 영향관계를 분석하기 위해 이론적 배경 및 선행연구들을 근거로 <그림 1>과 같이 연구모형을 도출하였다.

<그림 1> 연구 모형



#### 제 2 절 연구가설

##### 1. 상사의 심리적 계약위반과 상사의 비인격적 행동

상사의 비인격적 행동은 상사의 행동을 부하의 입장에서 주관적으로 평가한 것이다. 비인격적 상사의 행동에는 부하의 개인사를 침해하거나 하찮게 보는 것들도 포함된다. 상사의 비인격적 행동은 반생산적 과업행동으로, 이는 조직의 이익에 반하는 부적절한 언행이다(Sackett & DeVore, 2001). 관리자 수준에서의 상사의 비인격적 행동에 대한 결과에 대한 연구는 이제까지 많지 않았다. Ashforth(1997)는 상사의 비인격적

행동이 부하의 실망, 스트레스, 자존감 저하, 직무성과 저하 등과 관련있다고 밝혔으며, Tepper(2000)는 그의 연구에서 상사의 비인격적 행동이 심리적 스트레스와 정(+)의 관계가 있으며, 조직몰입과는 부(-)의 관계가 있다고 보고하였다.

본 연구에서는 전위된 공격성에 대한 선행요인으로 상사가 인지하는 심리적 계약위반을 설정하였다. 조직구성원이 직무불안을 인지하게 되면, 이에 대한 결과로 그들이 통제할 수 있는 대상에 영향을 줄 수 있는 공격성을 예상할 수 있다(Barling, 1996). Miller(1941)는 공격성을 억누르는 여러 가지 조건을 제시하였는데, 이 중 심리적 계약위반 경험과 관련해서는 화를 나게 하는 대리인은 파악하기 어려우며, 그 대리인에 대한 보복은 어렵다는 것이다. 계약위반이 발생하면, 조직구성원들은 소외되었거나 착취되었다고 느끼게 되는데(Crino & Leap, 1989), 이는 과연 누구에 의한 것인가? 그들에게 해를 끼친 이를 확인하는 것은 어려운 일이다. 조직구성원들이 조직을 의인화한 그 누군가에게 보복을 한다면 그들은 더욱 부정적인 결과를 야기하게 될 것이다. 따라서, 상사들은 대신에 그들의 부하에게 화를 돌리는 이른바 전위적 공격성을 보이게 되는 것이다(Hampton, 1988).

이러한 사실은 상사가 지각하는 조직공정성과 상사의 비인격적 행동과의 관계를 살펴본 연구를 통해서도 유추해볼 수 있다. 조직에 대해 불만을 가진 상사는 이 불만사항에 대해서 ‘종로에서 뺨 맞고 한강에서 눈 흘기는 방식’으로 부하들에게 공격성을 나타낸다. Aryee et al.(2007)는 상사들이 조직에서 다른 사람으로부터 불공정한 취급을 받을 때, 그 상사들이 그들의 부하들에게 더욱 비인격적 감독 행위를 하는 것으로 보고하였다.

이상과 같은 논의에 근거하여 상사가 지각하는 심리적 계약위반은

상사의 비인격적 행동에 유의한 영향을 미칠 것이라고 예상할 수 있으며, 이에 따라 다음과 같이 가설을 설정하였다.

**가설 1. 상사가 지각하는 심리적 계약위반은 상사의 비인격적 행동과 정(+)의 관계를 가질 것이다.**

## 2. 상사의 비인격적 행동과 부하의 반생산적 과업행동

사회교환이론(Blau, 1964)의 관점에서, 부하가 부당하다고 인식한 상사의 행동은 보복적 행동을 조장할 수 있다. 즉 상사에게서 비인격적 대우를 받은 구성원은 여러 방법으로 이를 되돌리고 보복할 수 있는 방법을 찾게 된다는 것이다. 인격적으로 부당한 대우를 받았다고 지각한 부하는 상사의 지시를 거스르는 직접적 보복을 하거나 긍정적 행동(i.e. 조직시민행동, 지식공유)을 줄이는 간접적인 방법을 선택하기도 하며, 보복 형태가 직접적이든 간접적이든 이는 조직에 부정적인 효과를 가져올 것이다.

Robinson & Bennett(1995)는 반생산적 과업행동을 대인에 대한 행동과 조직에 대한 행동으로 구분하였다. 대인에 대한 반생산적 행동은 특정 대상에게 고의적으로 해를 끼칠 목적으로 언어적 폭력, 성희롱 등을 하는 행동을 말하며, 조직에 대한 반생산적 행동은 근무시간에 게으름을 피우는 등의 행동을 말한다.

Inness, Barling & Turner(2005)는 상사의 비인격적 행동이 조직에 대한 부하의 공격적 행동과 정(+)의 관계가 있다고 밝혔다. 상사의 비인격적 행동을 당한 부하는 조직에 대해서 반생산적 행동을 함으로써 그들의 분노를 표출할 수 있다(Duffy et al., 2002; Mitchell & Ambrose,

2007; Schaubhut, Adams & Jex, 2004; Thau & Mitchell, 2006). Mitchell & Ambrose(2007)는 사람들은 화나게 하는 상대에 대해 직접적으로 보복할 수 없을 때 가장 편하고 알아채지 못하는 상대에 적대감을 표출한다고 하였다. 또한, 이들은 상사의 비인격적 행동을 당한 부하가 그들의 상사에게 보복할 수 없거나 직접적인 보복이 감독자의 입장에서 더 큰 적대감을 불러일으킬 수 있다는 두려움을 가질 때 상사보다는 조직에 대해 그들의 분노를 표출할 수 있다고 하였다.

또한, 여러 연구에 따르면 상사의 비인격적 행동은 부하의 보복과 관련이 있으며 비인격적 행동에 대한 부하의 보복적 행동은 상사가 조직 내 다른 사람이 대상이 되어 나타날 수 있음을 밝히고 있다(Mitchell & Ambrose, 2007; Inness et al., 2005). 사회교환이론(Blau, 1964)을 근거로 개인이 받은 부정적인 취급에 대해 부정적인 보복으로 돌리는 경향이 나타나며(Cropanzano & Mitchell, 2005), 이는 상사의 부하에 대한 부당하고 비인격적인 행동이 보복적 행동을 조장함을 의미한다(Mitchell & Ambrose, 2007; Skarlicki & Folger, 1997). 상사로부터 비인격적 대우를 받은 부하는 가해자의 또 다른 보복을 피할 수 있는 여러 가지 방법에서 다른 누군가(제3자)에게 해를 끼칠 수 있는 보복을 찾게 되며 이들 중 강한 부정적 호혜에 대한 믿음을 가지고 있는 부하는 반생산적 행동을 더욱 강화할 것이다(Mitchell & Ambrose, 2007).

이상과 같은 논의에 근거하여 상사의 비인격적 행동에 대한 부하의 직접적이고 적대적 대응으로 조직 또는 제3자에게 반생산적 과업행동이 유발될 수 있음을 예측할 수 있으며, 이에 따라 다음과 같이 가설을 설정하였다.

## **가설 2. 상사의 비인격적 행동은 부하의 반생산적 과업행동과**

정(+)*의 관계를 가질 것이다.*

### 3. '상사의 비인격적 행동과 부하의 반생산적 과업행동' 간의 관계에서 부하의 정서성향의 조절효과

정서성향은 자신을 둘러싼 세상을 긍정적으로 또는 부정적으로 지각하는 개인의 특성으로, 시간이나 상황에 따라 변화하지 않고 안정적이어서 오랜 기간에 걸쳐 나타나는 구성원의 태도나 행동을 예측하기에 적합하다(Staw, Bell & Clausen, 1986). 높은 긍정적 정서는 열정, 기민성으로 특징지어지고, 낮은 긍정적 정서는 슬픔이나 무기력의 상태라고 할 수 있다. 따라서 긍정적 정서가 높을수록 활기차고 자신감이 있으며 세상을 긍정적으로 바라보는 경향이 있다. 반면, 부정적 정서는 걱정, 과민, 그리고 화나 경멸, 혐오, 불안감 등과 같은 불쾌한 감정 상태를 자주 경험하는 기질적 특성을 의미한다(Watson, Clark & Tellegen, 1988; Watson & Tellegen, 1985).

Chen & Spector(1992)는 좌절, 불안, 분노 등의 감정이 사보타지, 대인공격, 장기결근, 절도 등과 같은 반생산적 과업행동은 높은 상관관계를 보인다는 결과를 보고하였다. 또한, 이 연구를 통해 부정적 감정은 직무스트레스와 부정적 정서, 반생산적 과업행동이 모두 유의한 영향을 나타내고 있다는 사실을 증명하였다. 스트레스에 직면할 상황이 되었을 때 부정적 정서의 경향이 높은 사람들은 일부로 부정적인 감정을 표현할 가능성이 높으며, 이 표현이 반생산적 과업행동으로 이어지게 될 것이라는 사실은 Skarlicki, Folger & Tesluk(1999)의 연구를 통해 알 수 있다.

또한, 반생산적 과업행동은 조직을 대상으로 할뿐만 아니라 개인을 대상으로도 한다고 주장하였다. Spence & Robbins(1992)는 과업을 수행

하면서 일을 즐기는 정도가 높은 경우, 즉 긍정적 성향이 높은 사람은 구성원의 태도에 역시 긍정적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다고 주장하였다. 부정적 성향이 높은 사람, 즉 불안, 걱정, 소심, 신경질적인 특성이 많은 사람들은 더 많은 스트레스를 받게 되고 이 때문에 주변을 비판적으로 지각하고 주어진 일들에 부정적 견해와 시선을 지니게 된다고 한다는 Watson & Clark(1984)의 연구도 있다. 또한, 이 부정적 시선은 자신의 부정적 스키마에 맞추어 왜곡된 판단을 하게 될 확률이 높다고 한다.

마지막으로 Necowitz & Roznowski(1994)의 연구를 보면, 부정적 성향을 가지고 있는 사람들에게서 지각, 결근, 조퇴 등과 같은 행동들이 자주 관찰된다는 것을 알 수 있다.

이상과 같은 논의에 근거하여 부하의 정서적 성향은 상사의 비인격적 행동과 부하의 반생산적 과업행동 간의 관계를 조절할 것이라고 예상할 수 있으며, 이에 따라 다음과 같이 가설을 설정하였다.

**가설 3. 부하의 정서적 성향은 상사의 비인격적 행동과 부하의 반생산적 과업행동 간의 관계를 조절할 것이다.**

**가설 3-1. 긍정적 정서성향은 상사의 비인격적 행동과 부하의 개인 대상 반생산적 과업행동 간의 관계를 완화시킬 것이다.**

**가설 3-2. 긍정적 정서성향은 상사의 비인격적 행동과 부하의 개인 대상 반생산적 과업행동 간의 관계를 완화시킬 것이다.**

**가설 3-3. 부정적 정서성향은 상사의 비인격적 행동과 부하의 조직 대상 반생산적 과업행동 간의 관계를 강화시킬 것이다.**

**가설 3-4. 부정적 정서성향은 상사의 비인격적 행동과 부하의 조직 대상 반생산적 과업행동 간의 관계를 강화시킬 것이다.**

## 제 4 장 연구방법

### 제 1 절 자료수집 및 표본구성

#### 1. 자료의 수집

본 연구에서는 가설검증을 위해 수도권 지역 소재 민간기업 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문은 동일방법편의를 방지하고자 구성원들에게는 상사의 비인격적 행동과 정서성향을, 그리고 직속상사들에게는 심리적 계약위반과 부하 직원들의 반생산적 과업행동에 대해 응답하도록 하였다. 2018년 4월 16일부터 5월 15일까지 약 4주간에 걸쳐 이루어졌는데, 조직구성원 및 그들의 직속상사 총 275쌍에게 배포되었으며, 그 중 225쌍의 응답이 동봉한 봉투에 밀봉되어 인편 또는 우편으로 전달되었다(회수율 : 81.8%). 설문지는 응답자 1명당 한 개의 B4 서류봉투에 자신과 그 직속상사가 작성해야 하는 설문을 각각의 봉투에 넣어 배부하였다. 설문의 비밀을 보장하기 위하여 상사용 설문은 응답자가 상사에게 작성토록 전달 후 상사가 설문을 완성하고 밀봉하면 응답자는 이를 자신의 설문과 같이 회수하여 전달되었던 B4 서류봉투에 봉인하였다. 회수된 설문 중 불성실 응답 및 결측치가 있는 설문을 제외한 199쌍이 최종 분석에 활용되었다.

#### 2. 표본구성

총 14개 기업에 소속된 199명의 부하 직원들과 그들의 직속상사들을 대상으로 분석이 이루어졌다. 분석대상의 산업별 분포는 <표2>와 같다.



상사의 인구통계학적 특성으로 남성이 71.4%, 여성이 28.6%이었으며, 연령대는 20대가 2.5%, 30대가 42.2%, 40대가 55.3%이었다. 학력은 대학교(전문대 포함) 졸업이 63.3%로 가장 많았고, 대학원 졸업이 34.2%, 고졸이 2.5% 순이었다. 부하의 인구통계학적 특성으로는 남성이 62.3%, 여성이 37.7%이었으며, 연령은 20대가 53.8%, 30대가 41.2%, 그리고 40대 이상이 5.0% 순으로 나타났다. 표본의 세부적인 인구통계학적 특성은 <표 3>과 같다.

**<표 2> 표본의 산업별 분포**

업 종	기업(개)	상사(명)	부하(명)
제조업	4	43	43
전기, 가스, 증기 및 수도사업	1	25	25
출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	2	25	25
금융 및 보험업	3	38	38
과학 및 기술서비스업	2	40	40
기 타	2	28	28
계	14	199	199

<표 3> 표본의 인구통계학적 분포

구분	범 위	상 사		부 하	
		인원(명)	백분율(%)	인원(명)	백분율(%)
성 별	남 성	142	71.4	124	62.3
	여 성	57	28.6	75	37.7
결혼여부	기 혼	149	74.9	104	52.3
	미 혼	50	25.1	95	47.7
연 령	20대	5	2.5	107	53.8
	30대	84	42.2	82	41.2
	40대 이상	110	55.3	10	5.0
학 력	고등학교 졸업	5	2.5	12	6.0
	대학(전문대) 졸업	126	63.3	157	78.9
	대학원 졸업	68	34.2	30	15.1
근속연수	5년 미만	6	3.0	96	48.2
	5년 ~ 10년	44	22.1	61	30.7
	10년 ~ 20년	114	57.3	33	16.6
	20년 이상	35	17.6	9	4.5
직 급	사 원 급	0	0.0	104	52.3
	주임급 ~ 대리급	57	28.6	76	38.2
	과장급 ~ 차장급	67	33.7	19	9.5
	부장급 이상	75	37.7	0	0.0
직 종	사무관리직	106	53.3	104	52.3
	영 업 직	18	9.0	20	10.1
	생산기술직	24	12.1	27	13.6
	연구개발직	12	6.0	10	5.0
	전 문 직	30	15.1	25	12.6
	기 타	9	4.5	13	6.5
고용형태	정 규 직	142	71.0	180	90.5
	계 약 직	57	29.0	19	9.5

### 3. 설문지의 구성

설문지는 동일방법편의를 방지하고자 심리적 계약위반과 부하의 반생산적 과업행동은 상사에게, 그리고 정서성향과 상사의 비인격적 행동은 부하 직원으로부터 자기보고식(self-report)으로 측정하였다. 상사가 인지하는 심리적 계약위반은 9개 문항으로 측정하였으며, 부하의 반생산적 과업행동은 15개 문항으로 측정하였다. 그리고 상사의 비인격적 행동은 15개 문항으로, 정서성향은 20개 문항으로 측정하였다. 응답에 소요되는 시간은 10분 이내였으며, 통제변수를 제외한 모든 항목은 리커트 5점 척도를 사용하였다. 설문지의 구성을 요약하면 <표4>와 같다.

**<표 4> 설문지 구성**

구 분	변 수	해당문항	문항수
상사용	심리적 계약위반	I-1 ~9	9
	부하의 반생산적 과업행동	II-1~15	15
	인구통계학적 정보	III-1~6	6
부하직원용	상사의 비인격적 행동	I-1 ~15	15
	정서성향	II-1~20	20
	인구통계학적 정보	III-1~6	6

## 제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정

### 1. 상사의 비인격적 행동

지속적이고 반복적으로 조직과 부하 모두에게 부정적 영향을 미치는 비인격적 행동은 신체적 접촉을 제외한 상사의 언어적·비언어적 모욕 행위를 의미하며, Tepper(2000)가 개발한 측정도구를 사용하였다.

Tepper(2000)의 측정 도구는 조직 내 부하에게 부정적 영향을 미치는 리더십 행동 진단을 위해 국내·외 연구에서 가장 폭넓게 적용되고 있

는 도구 중 하나로(박오수, 고동운, 2009; 손승연 등 2009; 이경근, 조용현, 2010; 이수진 등, 2012; 한주원, 박경규, 2009; Aryee et al., 2007; Hoobler & Brass, 2006; Zellars, Tepper & Duffy, 2002), 신뢰도 및 타당도가 확인되었다.

## 2. 심리적 계약위반

심리적 계약위반은 상사와 부하가 의무 이행에 대하여 상호가 지각하는 과정을 모두 포함하는 것으로, 양자의 약속 불이행과 기대의 불일치 등의 결과로 인해 고용관계를 형성하는 믿음과 기대에 영향을 주고 다시 행동의 변화를 유발시키는 것을 의미한다(Robinson & Rousseau, 1994).

심리적 계약위반은 Robinson & Rousseau(2000)이 개발한 도구를 사용하였다. 구체적으로, “나는 회사가 약속했던 나의 공헌에 대한 대가를 다 받지 못했다.”, “나는 회사에 대한 약속을 지켰음에도 불구하고 회사에서는 나와 했던 많은 약속을 어겼다.” 등의 9개 문항을 통하여 상사의 조직에 대한 심리적 계약위반을 확인하였다.

## 3. 반생산적 과업행동

반생산적 과업행동은 조직구성원들이 비정상적으로 행동하는 것으로 조직측면이나 대인적 측면에 부정적인 영향을 미치는 행동으로 구성된다. 반생산적 과업행동에 대한 측정은 반생산적 과업행동을 두 가지 차원으로 설명하고 있는 Aquino, Lewis & Bradfield(1999)의 측정도구를 기본으로 하되, 이를 국내 실정에 맞도록 일부 수정하여 15개 문항으로

만든 척도를 활용하여 설문을 진행하였다. 반생산적 과업행동은 조직에 대한 반생산적 과업행동(CWB-O)과 개인 차원의 반생산적 과업행동(CWB-I)로 구분되며, 본 연구에서도 두 가지 영역의 반생산적 과업행동을 측정하였다. 반생산적 과업행동을 조직구성원 본인들에게 자기보고식으로 측정하는 것이 과연 타당한가에 대한 논란(Spector, 2006)이 있으나, 그렇다면 상사가 부하의 반생산적 과업행동을 과연 얼마나 명확하게 관찰할 수 있는가에 대한 반론도 제기할 수 있다. 따라서, 본 연구에서는 부하를 대상으로 반생산적 과업행동을 측정하되, 설문 응답에 있어 부하의 익명성을 충분히 보장함으로써 질문에 대하여 부하의 보다 솔직한 답변을 이끌어낼 수 있도록 노력하였다.

#### 4. 정서성향

정서성향은 자신을 둘러싼 환경에 대한 긍정적인 또는 부정적인 관계를 말하는데, 높은 긍정적 정서는 열정이나 기민성을 말하며, 낮은 긍정적 정서는 우울함과 진중함을 나타낸다(Watson, Clark & Carey, 1988). 반면, 부정적 정서가 높다는 것은 걱정, 과민, 불쾌한 감정 상태를 자주 경험하는 기질적 특성을 말하고(Watson et al., 1988), 부정적 정서가 낮다는 것은 차분하고 침착함을 나타낸다.

정서성향은 Watson & Tellegen(1985)이 개발한 도구를 사용하였다. 구체적으로 “나는 행복하다.”, “나는 의욕적이다” 등 부정적인 정서를 측정하는 10개 문항과 “나는 불행하다.”, “나는 적개심을 느낀다.” 등의 긍정적인 정서를 측정하는 10개 문항으로 확인하였다.

## 제 5 장 연구결과 분석

### 제 1 절 자료의 분석방법

수집된 자료는 SPSS 20.0K 통계 패키지를 사용하여 분석을 실시하였다. 빈도분석을 통해 표본의 기본적인 특성을 확인한 후, 설문문항의 타당성을 검증하기 위해 요인분석(factor analysis)을 실시하고, 신뢰도 검증을 위해 신뢰도 분석(reliability analysis)을 실시하였다. 이어서 변수들 간의 관계를 파악하기 위해 상관관계 분석을 실시하고, 최종적으로 가설 검증을 위해 위계적 회귀분석(hierarchical regression)을 실시하였다.

<표 5> 자료 분석방법

분석방법	분석목적
빈도분석 (frequency analysis)	표본의 인구통계적 특성정리
신뢰성 분석 (reliability analysis)	각 변수에 대한 측정항목의 내적 일관성 검증
요인분석 (factor analysis)	각 변수의 구성개념 타당도 검증
상관관계분석 (correlation analysis)	변수간의 유의한 상관관계 검증
위계적 회귀분석 (hierarchical regression)	변수간의 인과적 관계 및 조절효과

### 제 2 절 결과분석

#### 1. 측정도구의 타당성 및 신뢰성 검증

본 연구에서 사용된 각 변수의 구성개념 타당도와 측정항목의 신뢰

성 확인을 위해 가성검증에 앞서 요인분석 및 신뢰도 분석을 실시하였다. 각 변수의 구성개념 타당도를 확인해야 하는 이유는 추상적인 개념인 변수간 이론적 관계와 측정을 통해 나타난 수치적 관계가 어느 정도 일치하는가를 파악해야 연구모형에 대한 검증이 가능해지기 때문이다. 또한 신뢰성이란 측정하고자 하는 개념이 설문 응답자로부터 정확하고 일관되게 측정되었는지에 대한 정도를 의미하며, 측정값의 분산에서 실제 값의 분산이 차지하는 비율로 정의할 수 있다. 본 연구에서 신뢰성을 측정하는 방법 중 내적 일관성을 검증하는 크론바하 알파(Chronbach  $\alpha$ ) 계수를 사용하였다. 여러 선행연구에 따라 크론바하 알파 계수의 값이 0.6 이상일 경우 신뢰도가 있다고 판단할 것이다.

### 1.1. 상사가 인지하는 심리적 계약위반

상사가 인지하는 심리적 계약위반에 대한 타당도를 확인하기 위해 요인분석을 실시하였다. <표6>에 기술된 바와 같이 상사가 인지하는 심리적 계약위반을 묻는 9개의 문항은 1개의 요인으로 묶였으며, 전체분산의 53.49%를 설명하고 있다. 신뢰도 지수는 .82으로 나타나 내적 일관성을 갖고 있음을 보여준다.

### 1.2. 상사의 비인격적 행동

상사의 비인격적 행동에 대한 타당도를 확인하기 위해 요인분석을 실시하였다. 분석 결과 선행연구와 다소 상이하게 3개 문항(2, 13, 14문항)이 묶이지 않아 베리맥스(Varimax) 직교회전을 실시하였으나 동일한 결과를 보여, 결국 해당문항을 제외하고 요인분석을 실시하였다. 그 결과

는 <표7>과 같으며, 전체분산의 36.81%를 설명하고, 신뢰도 지수는 .84으로 나타나 내적 일관성을 갖고 있음을 알 수 있다.

### 1.3. 부하직원의 반생산적 과업행동

부하직원의 반생산적 과업행동에 대한 타당도를 확인하기 위해 요인 분석을 실시하였다. 이에 <표8>에 기술된 바와 같이 반생산적 과업행동을 묻는 12개 항목은 선행연구와 동일하게 2개의 요인으로 묶였다. 여기서 요인1은 개인을 대상으로 한 반생산적 과업행동(CWB-I)이며, 요인2는 조직을 대상으로 한 반생산적 과업행동(CWB-O)이다. 요인1은 전체분산의 23.75%를 설명하고 있으며 신뢰도 지수는 .72로 나타나 내적 일관성을 갖고 있음을 보여준다. 요인2는 전체분산의 32.18%를 설명하고 있으며, 신뢰도 지수는 .88으로 나타나 내적 일관성을 갖고 있음을 보여준다.

### 1.4. 부하직원의 정서성향

부하직원의 정서성향에 대한 타당도를 확인하기 위해 요인분석을 실시하였다. <표9>에 기술된 바와 같이 부하직원의 정서성향을 묻는 20개 문항은 선행연구와 동일하게 2개 요인으로 즉, 긍정적 정서성향(요인1)과 부정적 정서성향(요인2)으로 묶였으며, 각각 전체분산의 32.69%와 31.45%를 설명하고 있다. 또한 신뢰도 지수는 각각 .94와 .93으로 나타나 내적 일관성을 갖고 있음을 보여준다.



<표 6> 상사가 인지하는 심리적 계약위반에 대한 요인 및 신뢰도 분석

문항	성분	신뢰성 지수
	요인1	
1. 나의 회사는 내가 입사할 때 가졌던 기대를 충분히 충족시켜 주고 있다.	.72	.82
2. 나의 회사는 내가 입사할 때 한 약속들을 지켰다고 생각한다.	.51	
3. 지금까지 나의 회사는 나에게 한 약속을 훌륭히 이행해 왔다.	.64	
4. 나는 회사가 약속했던 나의 기여/공헌에 대한 대가를 보상받지 못했다.	.76	
5. 아무리 나의 입장에서만 생각한다 하더라도, 나의 회사는 나와 했던 많은 약속들을 어겼다.	.63	
6. 나는 나의 회사가 지금까지 나에게 제공한 것을 종합적으로 고려할 때, 회사에 대해 노여움을 느낀다.	.50	
7. 나는 나의 회사가 지금까지 나에게 제공한 것을 종합적으로 고려할 때, 회사로부터 배신당했다고 느낀다.	.67	
8. 나는 나의 회사가 지금까지 나에게 제공한 것을 종합적으로 고려할 때, 회사가 나와의 계약을 위반했다고 느낀다.	.63	
9. 나는 나의 회사가 지금까지 나에게 제공한 것을 종합적으로 고려할 때, 회사가 나를 제대로 대우해주지 않아 실망스럽다.	.73	
Eigen Value	5.87	
분산설명(%)	42.12	

<표 7> 상사의 비인격적 행동에 대한 요인 및 신뢰도 분석

문항	성분	신뢰성 지수	
	요인1		
1. 나의 상사는 나를 조롱하듯이 대한다.	.51	.84	
3. 나의 상사는 나를 무시한다.	.56		
4. 나의 상사는 다른 사람들 앞에서 나를 깎아내린다.	.57		
5. 나의 상사는 나의 사생활을 침해한다.	.58		
6. 나의 상사는 나의 과거 실수나 잘못들을 상기시킨다.	.65		
7. 나의 상사는 내가 많은 노력을 기울이고 열심히 한 일에 대해 인정해 주지 않는다.	.62		
8. 나의 상사는 자신의 난처함을 감추기 위해 나를 비난한다.	.60		
9. 나의 상사는 자신이 한 약속을 지키지 않는다.	.52		
10. 나의 상사는 다른 이유로 화가 나 있을 때 그것을 나에게 푼다.	.61		
11. 나의 상사는 다른 사람들에게 나를 헐담한다.	.67		
12. 나의 상사는 나에게 무례하게 대한다.	.66		
15. 나의 상사는 나에게 거짓말을 한다.	.69		
Eigen Value	4.42		
분산설명(%)	36.81		

\* 2, 13, 14번 문항은 분석에서 제외함.

<표 8> 부하직원의 반생산적 과업행동에 대한 요인 및 신뢰도 분석

문항	성분		신뢰성 지수
	요인1	요인2	
1. 나의 부하는 회사 내의 누군가를 웃음거리로 전락시킨다.	.66	-.17	.72
2. 나의 부하는 회사 내의 누군가에게 상처 주는 말을 한다.	.70	-.13	
3. 나의 부하는 회사 내의 누군가를 비방한다.	.72	-.14	
4. 나의 부하는 회사 내의 누군가와 관련된 나쁜 농담을 한다.	.62	-.27	
5. 나의 부하는 회사 내의 누군가에게 무례하게 행동한다.	.74	-.16	
6. 나의 부하는 회사 내의 누군가를 공개적으로 놀림감으로 만든다.	.55	.01	
7. 나의 부하는 회사 내의 물건을 허가 없이 가져간다.	.14	.86	.88
8. 나의 부하는 일과시간에 일은 안하고 공상에 빠져있는 시간이 많다.	.13	.86	
9. 나의 부하는 회사에서 허가된 휴식시간보다 더 많은 휴식을 취한다.	-.14	.62	
10. 나의 부하는 작업장에 허가 없이 늦게 온다.	.25	.73	
11. 나의 부하는 회사 내 근무환경을 어지럽힌다.	.18	.86	
12. 나의 부하는 본인이 실제 일할 수 있었던 시간보다 고의로 천천히 한다.	.16	.75	
Eigen Value	3.76	4.37	
분산설명(%)	23.75	32.18	

<표 9> 부하직원의 정서성향에 대한 요인 및 신뢰도 분석

문항	성분		신뢰성 지수
	요인1	요인2	
1. 나는 열정적이다.	<u>.71</u>	.07	.94
2. 나는 흥미롭다.	<u>.78</u>	.16	
3. 나는 확고하다.	<u>.79</u>	.30	
4. 나는 신이 난다.	<u>.82</u>	.25	
5. 나는 영감을 받았다.	<u>.80</u>	.35	
6. 나는 맑은 정신이다.	<u>.75</u>	.21	
7. 나는 활기차다.	<u>.72</u>	.31	
8. 나는 강인하다.	<u>.69</u>	.22	
9. 나는 자랑스럽다.	<u>.81</u>	.30	
10. 나는 주의깊다.	<u>.78</u>	.27	
11. 나는 겁이 난다.	.07	<u>.63</u>	.93
12. 나는 두렵다.	.31	<u>.79</u>	
13. 나는 화가 난다.	.30	<u>.79</u>	
14. 나는 괴롭다.	.34	<u>.74</u>	
15. 나는 초조하다.	.30	<u>.79</u>	
16. 나는 긴장된다.	.27	<u>.70</u>	
17. 나는 부끄럽다.	.29	<u>.78</u>	
18. 나는 죄책감이 든다.	.27	<u>.71</u>	
19. 나는 짜증스럽다.	.10	<u>.73</u>	
20. 나는 적대적이다.	.19	<u>.83</u>	
Eigen Value	6.54	6.29	
분산설명(%)	32.69	31.45	

## 2. 변수들의 기술통계치 및 상관관계

각 변수들의 평균 및 표준편차, 변수들간의 상관관계는 <표10>에 기술된 바와 같다. 변수들간의 상관관계수 값이 0.8 이상일 경우 다중공선성의 위험이 있을 수 있다(Gujarati, 2006). 하지만 분석결과 가장 큰 상관관계수 값이 .462로 본 연구에서의 변수들간의 다중공선성 위험은 낮은 것으로 판단된다. <표9>의 상관관계에서 알 수 있듯이 상사가 인지하는 심리적 계약위반은 상사의 비인격적 행동 및 긍정적 정서성향과 정(+의 상관관계를 보였으며, 부정적 정서성향과 및 조직대상 반생산적 과업행동과 부(-)의 상관관계를 가지고 있었다. 그리고 상사의 비인격적 행동은 모든 반생산적 과업행동과 정(+의 상관관계를 보였으며, 긍정적 정서성향은 부정적 정서성향과 모든 반생산적 과업행동과 부(-)의 상관관계를 보였다. 마지막으로 부정적 정서성향은 모든 반생산적 과업행동과 정(+의 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났다.

<표 10> 변수들의 기술통계치 및 상관관계

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6
1. PCB	2.59	.53	(.82)					
2. AS	2.82	.44	.40**	(.84)				
3. PA	2.52	.88	-.48	.41	(.94)			
4. NA	3.14	.79	.05	.02	-.58**	(.93)		
5. CWB-I	2.62	.55	.17*	.19**	-.73**	.71**	(.72)	
6. CWB-O	2.31	.73	.09	.15**	-.02	.04	.18**	(.88)

1) PCB(심리적 계약위반), AS(상사의 비인격적 행동), PA(긍정적 정서성향), NA(부정적 정서성향), CWB-I(개인 대상 반생산적 과업행동), CWB-O(조직 대상 반생산적 과업행동)

<sup>2)</sup> N=199, \* p < 0.05, \*\* p < 0.01(two-tailed)

<sup>3)</sup> 괄호는 신뢰도임.

### 3. 연구가설 검증

본 연구에서는 연구가설 검증을 위해 회귀분석(regression analysis) 방법을 사용하였다. 회귀분석 시 통제변수로 인구통계학적 특성(성별, 연령, 학력수준, 근속연수, 직급)을 사용하였다.

<표11>은 부하직원의 반생산적 과업행동에 대한 상사의 심리적 계약위반과 상사의 비인격적 행동의 적하효과를 보여주고 있다. 가설 1에서는 상사가 인지하는 심리적 계약위반은 상사의 비인격적 행동과 정(+)적인 관계를 예측하였다. <표11>에서 제시되고 있는 바와 같이 상사가 인지하는 심리적 계약위반은 상사의 비인격적 행동에 통계적으로 유의미한 정(+)적 영향을 주는 결과가 나타났다( $\beta=.31$ ,  $p < .001$ ). 따라서 가설 1은 지지되었다. 가설 2에서는 상사의 비인격적 행동이 부하직원의 생산적 과업행동에 미치는 정(+)적인 관계를 예측하였다. 가설 2-1의 예측에서처럼 상사의 비인격적 행동은 부하의 개인 대상 반생산적 과업행동에 정(+)적인 영향을 주는 것을 확인할 수 있었다( $\beta=.19$ ,  $p < .05$ ). 따라서 가설 2-1은 지지되었다. 가설2-2에서는 상사의 비인격적 행동은 부하의 조직 대상 반생산적 과업행동에 미치는 정(+)적인 관계를 예측하였다. 가설 2-2에서 예측한 것처럼 상사의 비인격적 행동은 부하의 조직 대상 반생산적 과업행동에 정(+)적인 영향을 주는 것을 확인할 수 있었다( $\beta=.23$ ,  $p < .01$ ).

가설 3에서는 상사의 비인격적 행동과 부하직원의 반생산적 과업행동 간의 관계에 있어 부하직원의 정서성향의 조절작용을 예측하였다. 이를 검증하기 위해 우선 1단계에서는 통제변수를 입력하고, 2단계에서는

상사가 인지하는 심리적 계약위반을, 3단계에서는 상사의 비인격적 행동을, 4단계에서는 조절변수인 정서성향을(PA는 4a단계, NA는 4b단계), 그리고 마지막으로 5단계에서는 상사의 비인격적 행동과 정서성향의 상호작용항(AS\*PA는 5a단계, AS\*NA는 5b단계)을 입력하였다.

<표12>에서 제시되고 있는 바와 같이 개인 대상 반생산적 과업행동에 대해서는 상사의 비인격적 행동과 긍정적 정서성향의 상호작용항이 유의미한 결과( $\beta = -.20, p < .01$ )를 보였으며, 반대로 조직 대상 반생산적 과업행동에 대해서는 상사의 비인격적 행동과 부정적 정서성향의 상호작용항이 유의미한 결과( $\beta = -.36, p < .01$ )를 보였다.

조절효과를 보다 자세히 확인하기 위하여 Aiken & West(1991)의 절차에 따라 <그림2>와 같이 시각화하여 제시하였다. <그림2>를 살펴보면 긍정적 정서성향이 높을 때에는 낮을 때보다 개인 대상 반생산적 과업행동의 양이 적었으며, 상사의 비인격적 행동에 덜 민감하게 반응하였다. 따라서 긍정적 정서성향이 상사의 비인격적 행동과 개인 대상 반생산적 과업행동 간의 관계를 완화할 것이라는 가설 3-1은 지지되었다(가설 3-2는 기각됨). 또한, 부정적 정서성향이 높을 때에는 낮을 때보다 조직 대상 생산적 과업행동의 양이 많았으며, 상사의 비인격적 행동에 덜 민감하게 반응하였다. 따라서 부정적 정서성향이 상사의 비인격적 행동과 조직 대상 반생산적 과업행동 간의 관계를 강화할 것이라는 가설 3-3은 기각되었다(가설 3-4 또한 기각됨).

<표 11> 심리적 계약위반과 상사의 비인격적 행동의 적하효과 분석

스텝	종속변수	상사의 비인격적 행동		부하의 반생산적 과업행동							
				CWB-I				CWB-O			
		모형1		모형2		모형1		모형2			
		$\beta$	표준오차	$\beta$	표준오차	$\beta$	표준오차	$\beta$	표준오차	$\beta$	표준오차
<u>step 1. 통제변수</u>											
	나이(부하)	-.01	.01	-.01	.01	-.01	.01	-.02	.01*	-.01	.01
	성별(부하)	-.02	.05	-.04	.07	-.03	.07	-.21	.07**	-.21	.07**
	근속연수(부하)	.06	.05	-.05	.06	-.07	.06	.19	.07**	.19	.07**
	학력(부하)	.06	.04	.07	.06	.06	.06	.12	.07	.11	.07
	나이(상사)	.01	.01	.01	.01	.01	.01	.01	.01	.01	.01
	성별(상사)	.21	.13	.06	.19	.02	.19	.48	.20*	.49	.20*
	근속연수(상사)	-.02	.04	.02	.06	.03	.06	.20	.07**	.20	.07**
	학력(상사)	.01	.04	.13	.06*	.13	.06*	-.14	.06*	-.14	.06*
<u>step 2. 주요효과</u>											
	상사 심리적 계약위반	.31	.05***	.14	0.7*	.08	.08	.07	.08	.03	.08
	상사의 비인격적 행동					.19	.10*			.23	.11**
	Overall F	36.62		7.87		11.37		9.55		10.99	
	R <sup>2</sup>	.16***		.10*		.11*		.01		.15**	

<sup>2)</sup> N=199, \* p < .05; \*\* p < .01; \*\*\* p < .001 (two-tailed)



<표 12-1> 정서성향의 조절효과 분석(CWB-I)

스텝	종속변수	CWB-I									
		모형1		모형2		모형3		모형4		모형5	
		β	표준오차	β	표준오차	β	표준오차	β	표준오차	β	표준오차
step 1. 통제변수											
나이(부하)		-.01	.01	-.01	.01	-.01	.01	-.01	.01	-.001	.01
성별(부하)		-.04	.07	-.04	.07	-.03	.07	-.04	.04	-.04	.04
근속연수(부하)		-.05	.06	-.05	.06	-.07	.06	.02	.04	.02	.04
학력(부하)		.06	.06	.07	.06	.06	.06	.10	.03**	.10	.03**
나이(상사)		.01	.01	.01	.01	.01	.01	.01	.01	.01	.01*
성별(상사)		.09	.19	.06	.19	.02	.19	.10	.11	.10	.10
근속연수(상사)		.03	.06	.02	.06	.03	.06	.02	.03	.02	.03
학력(상사)		.14	.06*	.13	.06*	.13	.06*	.02	.03	.01	.03
step 2. 심리적 계약위반				.14	.07*	.08	.08	.05	.04	.04	.04
step 3. 상사의 비인격적 행동						.19	.10*	.21	.06***	.85	.24**
step 4a. 정서성향(PA)								-.34	.03***	.21	.20
step 4b. 정서성향(NA)								.25	.03***	.26	.03***
step 5a. 상호작용(AS*PA)										-.20	.07**
step 5b. 상호작용(AS*NA)										.11	.07
Overall F		3.91		7.87		11.37		212.49		220.08	
R <sup>2</sup>		0.08*		0.10*		0.11*		0.72***		0.73**	
△F		3.91		3.96		3.50		201.13		7.59	
△R <sup>2</sup>		0.08*		0.02*		0.01*		0.61***		0.01**	

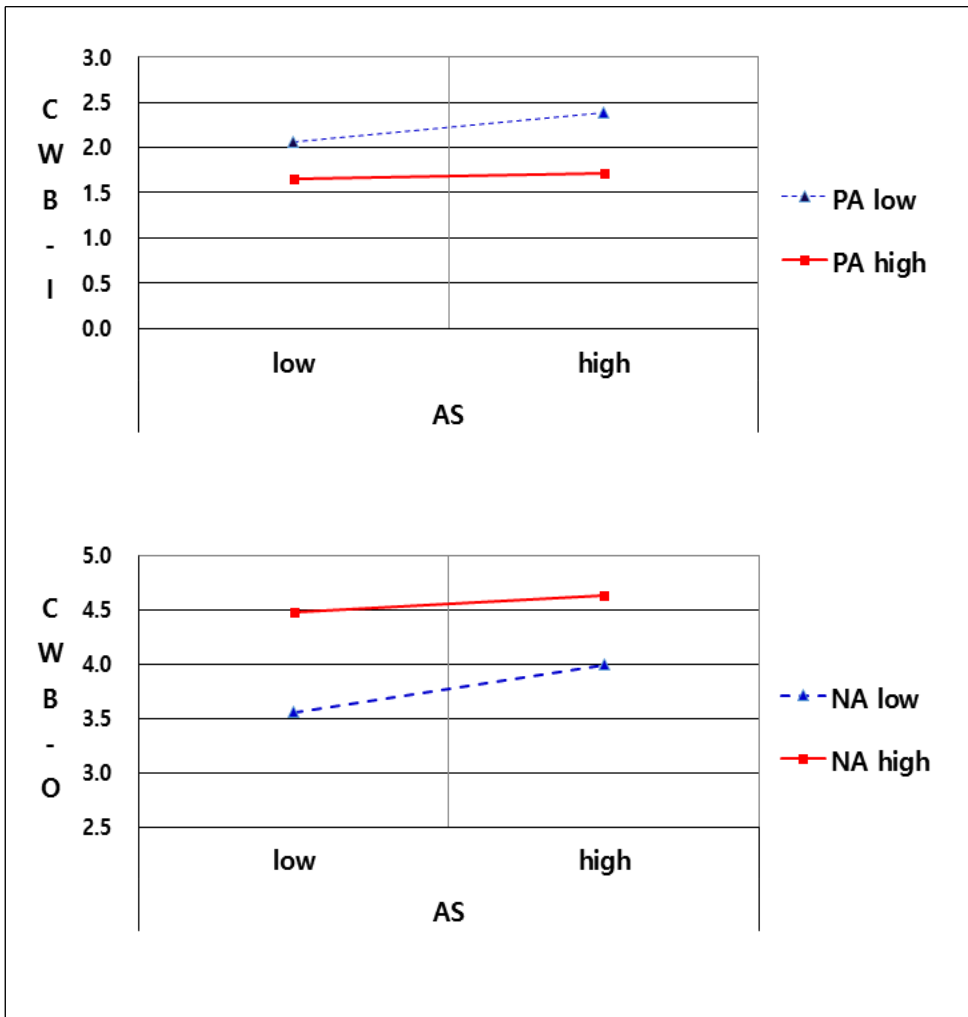
1) N=199, \* p < .05; \*\* p < .01; \*\*\* p < .001 (two-tailed)

<표 12-1> 정서성향의 조절효과 분석(CWB-O)

스텝	종속변수	CWB-I									
		모형1		모형2		모형3		모형4		모형5	
		β	표준오차	β	표준오차	β	표준오차	β	표준오차	β	표준오차
step 1. 통제변수											
나이(부하)		-.02	.01*	-.02	.01	-.01	.01	-.01	.01	-.02	.01*
성별(부하)		-.21	.07**	-.21	.07**	-.21	.07**	-.21	.07**	-.21	.07**
근속연수(부하)		.20	.07**	.19	.07**	.19	.07**	.19	.07**	.19	.07**
학력(부하)		.11	.07*	.12	.07	.11	.07	.12	.07	.11	.07
나이(상사)		.01	.01	.01	.01	.01	.01	.01	.01	.01	.01
성별(상사)		.49	.20*	.48	.20*	.45	.20*	.46	.20*	.47	.20*
근속연수(상사)		.21	.07**	.20	.07**	.20	.07**	.20	.07**	.20	.07**
학력(상사)		-.13	.06*	-.14	.06*	-.14	.06*	-.15	.06	-.13	.06*
step 2. 심리적 계약위반				.07	.08	.03	.08	.02	.08	.04	.08
step 3. 상사의 비인격적 행동						.13	.11	.13	.11	-.70	.46
step 4a. 정서성향(PA)								-.02	.07	-.74	.39
step 4b. 정서성향(NA)								.04	.06	.03	.06
step 5a. 상호작용(AS*PA)										.25	.14
step 5b. 상호작용(AS*NA)										-.36	.12**
Overall F		8.77		9.55		10.99		11.68		15.03	
R <sup>2</sup>		0.16*		0.17		0.18		0.19		0.20**	
ΔF		8.77		0.78		1.44		0.69		3.36	
ΔR <sup>2</sup>		0.16*		0.01		0.01		0.01		0.01**	

1) N=199, \* p < .05; \*\* p < .01; \*\*\* p < .001 (two-tailed)

<그림 2> 정서성향의 조절효과



## 제 6 장 연구결과의 요약 및 논의

### 제 1 절 연구결과의 요약

본 연구는 조직구성원들의 반생산적 과업행동에 대한 상사가 인지하는 심리적 계약위반과 상사의 비인격적 행동의 적하효과에 대해 살펴보는 것을 주된 목적으로 하였으며, 또한 부정적인 업무환경 하에서의 개인의 정서성향이 어떤 역할을 하는지를 살펴보고자 하였다.

위와 같은 목적으로 총 3개의 가설을 수립하고 이를 검증한 결과를 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 상사가 조직으로부터의 심리적 계약위반을 인지하게 되면, 부하직원들에게 ‘화’ 또는 ‘분노’와 같은 비이성적인 행동으로 대할 것이라는 가설 1은 지지되었다.

둘째, 상사의 비인격적 행동은 부하직원의 조직 또는 개인 대상 반생산적 과업행동으로 이어지게 될 것이라는 가설 2 또한 지지되었다.

셋째, 상사의 비인격적 행동과 부하직원의 반생산적 과업행동 간의 관계를 부하직원의 정서성향(긍정적 정서성향, 부정적 정서성향)이 조절할 것이라는 가설 3(3-1, 3-2, 3-3, 3-4)은 개인 대상 반생산적 과업행동에 대하여 긍정적 정서성향이 조절효과를 보였으나 그 외에는 유의미한 결과를 보이지 않아 부분지지 되었다.

본 연구의 가설검증 결과를 요약하면 <표 13>과 같다.

**<표 13> 연구결과의 요약**

가 설	내 용	검증결과
가설 1	상사가 인지하는 심리적 계약위반은 부하가 인지/경험하는 비인격적 행동과 정(+)의 관계를 가질 것이다.	지 지
가설 2-1	부하가 인지/경험하는 비인격적 행동은 부하의 개인 대상 반생산적 과업행동과 정(+)의 관계를 가질 것이다.	지 지
가설 2-2	부하가 인지/경험하는 비인격적 행동은 부하의 조직 대상 반생산적 과업행동과 정(+)의 관계를 가질 것이다.	지 지
가설 3-1	긍정적 정서성향은 상사의 비인격적 행동과 개인 대상 반생산적 과업행동 간의 관계를 완화할 것이다.	지 지
가설 3-2	부정적 정서성향은 상사의 비인격적 행동과 개인 대상 반생산적 과업행동 간의 관계를 완화할 것이다.	지지되지 않음
가설 3-3	긍정적 정서성향은 상사의 비인격적 행동과 조직 대상 반생산적 과업행동 간의 관계를 완화할 것이다.	지지되지 않음
가설 3-4	부정적 정서성향은 상사의 비인격적 행동과 조직 대상 반생산적 과업행동 간의 관계를 완화할 것이다.	지지되지 않음

## 제 2 절 연구결과의 논의

### 1. 상사가 인지하는 심리적 계약위반과 상사의 비인격적 행동간의 관계

본 연구에서는 상사가 조직으로부터 인지/경험하게 되는 심리적 계약위반은 부하직원이 인지/경험하게 되는 상사의 비인격적 행동과 정(+)적인 관계가 있을 것으로 예상하였다. 이에 실증연구를 통하여 두 변수간의 관계를 살펴본 결과, 예상한 바와 같이 정(+)의 관계를 가지는 것으로 나타났다. 이는 Hoobler & Brass(2006)의 연구와 동일한 결과를 보였으며, 또한 상사의 비인격적 행동의 선행요인으로 조직공정성을 연구한 Aryee et al.(2007)의 연구(ie. 조직으로부터 불공정한 취급을 받을 때

상사들이 그들의 부하들에게 더욱 더 비인격적 행동을 함)와 일맥상통하다고 볼 수 있다. 이는 ‘종로에서 뺨 맞고 한강에서 눈 흘긴다.’라는 우리의 속담이 전하는 뜻과도 유사하다고 볼 수 있다.

## 2. 상사의 비인격적 행동과 부하직원의 반생산적 과업행동 간의 관계

본 연구에서는 부하가 인지/경험하게 되는 상사의 비인격적 행동이 부하의 개인/조직 대상 반생산적 과업행동과 정(+)-적인 관계가 있을 것으로 예상하였다. 이에 실증연구를 통하여 두 변수간의 관계를 살펴본 결과, 예상한 바와 같이 정(+)-의 관계를 가지는 것으로 나타났다. 이는 상사의 비인격적 행동이 조직에 부정적인 영향을 미칠 것이라는 선행연구들과 동일한 결과를 보인 것이다(Tepper, 2000; Tepper et al., 2007). 이는 상사가 곧 조직이라는 인식이 강하기 때문에 상사로부터 받는 비인격적 행동으로 인해 개인 즉 동료와 조직에 대한 부정적인 행동으로 표출되는 것으로 판단할 수 있다.

위의 두 가설은 또한, 조직이나 상사로부터 스트레스를 느끼게 되는 조직구성원들은 본인들이 가진 자원의 손실을 위협받게 되는 상황에서는 이를 회복시키려고 노력을 한다는 자원보존이론 관점과도 일맥상통한다고 볼 수 있다(Wang, Sinclair & Deese, 2010). 즉, 양자 간의 관계가 정상적일 때에는 자원의 균형을 별로 어렵지 않다. 하지만, 양자 간의 관계가 정상적이지 않을 때에는 어느 일방의 자원 손실이 예상될 것이고, 이를 회복, 유지시키려고 모든 노력을 기울임으로써 자원 손실을 최소화하려고 노력한다는 것이다.

## 3. 상사의 비인격적 행동과 부하직원의 반생산적 과업행동 간의 관계에

## 있어서 정서성향의 조절효과

본 연구에서 개인의 특성 중 정서성향이 개인의 행동에 상당한 영향을 미치는 중요요인이기 때문에 부정적인 조직환경(상사의 비인격적 행동이 있는 상황) 하에서 개인의 정서성향이 어떠한 조절효과를 보이는지를 밝혀보고자 하였다. 구체적으로, 긍정적 정서성향은 상사의 비인격적 행동과 부하직원의 개인/조직 대상 반생산적 과업행동의 관계를 완화시킬 것으로, 그리고 부정적 정서성향은 이 둘의 관계를 더욱 강화시킬 것으로 예상하였다.

실증연구를 통한 가설 검증 결과, 긍정적 정서성향이 높을수록 개인 대상 반생산적 과업행동이 상사의 비인격적 행동에 따라 민감하게 반응하였다. 반면, 부정적 정서성향이 높을수록 조직 대상 반생산적 과업행동의 양은 많았으나 상대적으로 부정적 정서성향이 낮은 사람이 높은 사람에 비하여 조직 대상 반생산적 과업행동이 상사의 비인격 행동에 따라 민감하게 반응하였다.

이는 매우 흥미 있는 결과라고 할 수 있다. 긍정적 성향의 사람들은 긍정적 시각으로 타인을 지각하는 경향이 있어 타인에 대한 호의적인 시각을 바탕으로 조직에 해가 되는 행동을 줄이는 경향이 있다는 연구결과(Isen & Baron, 1991; Williams & Shiaw, 1999)와 일치한다. 또한, 조직 또는 상사로부터 야기되는 스트레스가 반생산적 과업행동으로 이어지는 과정에서 개인의 긍정적 성향이 상호작용을 하여 영향을 미치게 되는데, 주변에 실제로 볼 수 있는 동료나 상사, 부하직원들의 험담을 늘어놓는 등 개인에 대한 반생산적 과업행동의 수준에 크게 영향을 미치지만, 반대로 조직이라는 뚜렷하게 눈에 보이지 않는 대상에 대해서는 개인의 성향이 크게 영향을 미치지 않는다고 볼 수 있다(Fox & Spector, 2001).

## 제 7 장 연구의 결론 및 시사점

### 제 1 절 연구의 결론

최근 급변하고 불안정한 경영환경 속에서 조직의 생존을 위한 리더십 행사 간 발생하는 부정적인 측면과 이에 대한 조직구성원들의 행동적인 측면이 우리 사회에서 주요한 관심사라 할 수 있다. 서두에서 언급했듯이 지금까지 조직구성원들이 인지/경험하는 상사의 비인격적 행동에 대한 결과를 규명하는데 초점을 맞춰 왔으며, 심리적 계약위반 또한 조직구성원(부하직원) 입장에서만 주로 연구되어 왔다. 따라서, 더욱 어려워진 경영환경 속에서 조직생존이라는 중요한 문제에 효과적으로 대처하기 위해 경영조직에 대한 보다 세밀한 관심을 갖기 위해 조직구성원들의 반생산적 과업행동에 대하여 상사가 인지하는 심리적 계약위반과 부하가 인지/경험하는 상사의 비인격적 행동의 적하효과를 살펴보고, 개인의 정서성향의 조절효과를 살펴보았다.

그 결과, 상사가 조직으로부터 인지/경험하게 되는 심리적 계약위반은 차상위 상사나 조직이 아닌 부하직원들에게 자신의 불만족으로 표시하게 되고, 이러한 상황은 고스란히 조직에 부정적인 영향을 미치고 있음을 확인하였다.

또한, 위와 같이 악순환이 계속되는 조직환경 속에서 개인을 대상으로 하는 반생산적 과업행동에만 개인의 긍정적 정서성향이 조절작용을 하는 것으로 확인하였다.

### 제 2 절 연구의 시사점



본 연구결과로부터 다음과 같은 이론적·실무적 시사점을 제공할 수 있다. 먼저, 조직구성원이 인지하는 심리적 계약위반에만 초점이 맞춰져 있던 연구 경향에서 상사가 조직으로부터 인지/경험하게 되는 심리적 계약위반을 살펴보고, 이의 부정적인 효과를 실증분석을 통해 알아보았다. 물론, 상사도 하나의 조직구성원이기 때문에 심리적 계약위반을 인지/경험하게 되면 불만족을 해소하기 위하여 조직에 부정적인 행동을 할 것이라는 기존의 연구결과들과 유사하였으나, 이러한 사실을 실제로 상사에게 적용함으로써 기존 연구를 확장하였다.

둘째, 상사의 비인격적 행동에 대한 연구에서는 인지적인 측면을 강조하고, 개인 정서의 효과는 간과되고 있었다(박지은, 오원경 & 김민수, 2012). 그러나 상사의 비인격적 행동은 개인의 실망이나 화 등의 부정적인 정서를 일으키는 요소라는 점을 고려해 보았을 때, 상사의 비인격적 행동의 효과를 보다 폭넓게 이해하기 위해서는 개인의 정서를 고려하는 것이 중요하다고 볼 수 있다.

셋째, 상사가 인지하는 심리적 계약위반이 부하가 인지하는 상사의 비인격적 행동으로 이어지고 결국은 반생산적 과업행동으로 이어지는 적하효과를 고려할 때 리더의 행동에 대한 연구의 중요성을 느낄 수 있었다. 특히, 우리나라와 같이 위계적인 사회에서는 이러한 비인격적인 행동들이 당연한 리더의 권리로 용인되고, 묵인될 수 있는 분위기를 가지고 있다. 지금과 같이 이런 사회적 현상은 악습의 악순환으로 이어져 결국 조직구성원들은 조직과 상사에 대한 부정적 행동과 적대적행동이 크게 증가될 수밖에 없고, 결과적으로 사회적 손실과 경제적 손실을 초래하게 될 것이다. 이런 맥락에서 리더의 비인격적 행동요인의 선행요인을 분석하고 이를 조절하는 개인변수를 확인하였다는 점에서 의의가 있다고 할 수 있다.

넷째, 상사가 인지하는 심리적 계약위반이 결국은 조직에 부정적인 영향을 미치는 점을 파악함으로써 본 연구에서는 보다 적극적으로 실무적 시사점을 도출하고 있다. 조직을 둘러싼 환경의 변화로 인하여 심리적 계약위반과 리더의 부정적인 행동은 조직구성원의 직무만족의 감소, 조직에 대한 신뢰 감소, 이직 의도의 증가와 같은 조직에 있어 광범위한 부정적 결과를 야기하는 것으로 나타나고 있다(Robinson, 1996; Robinson & Rousseau, 1994; Zhao et al., 2007). 이렇듯 조직의 대리인으로 인식되는 상사는 조직구성원들이 조직에 대한 인지를 형성하게 함으로써 그 파장 효과가 훨씬 광범위함을 알 수 있다. 따라서, 상사의 행동에 대하여 현재보다 더 큰 주의와 관심을 가질 필요가 있을 것이다.

다섯째, 조직의 운영자 또는 경영진은 상사의 비인격적 행동이 부하직원의 반생산적 과업행동에 미치는 적하효과를 제거, 감소시키기 위해 상사와 부하직원의 마찰이 발생하더라도 모욕행동과 같은 조직구성원의 마음에 치명적인 상처를 입힐 수 있는 행동을 자제할 수 있도록 사내 교육 프로그램을 개발해야 한다. 또한, 조직구성원과 상사의 갈등관계를 함께 해결할 수 있는 프로그램을 조직차원으로 마련해야 하며, 이러한 갈등관계에서 조직운영자는 중립적이며 객관적이고, 공정한 입장을 유지하여 조직구성원으로 하여금 공평하다는 인식을 갖게 하는 것이 중요한 실무적 시사점이라 할 수 있다.

마지막으로, 본 연구에서는 지지되지 않았으나, <그림2>에서 볼 수 있듯이 부정적 정서성향은 조직성과에 부정적인 영향을 미치는 성격 특성임에 틀림없다. 또한 부정적 정서성향을 가진 사람은 조직에서 항상 존재한다. 따라서 이를 어떻게 관리하고 조절할 것인지에 대한 방안을 강구하는 것이 중요할 것이다.

### 제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구의 방향

#### 1. 연구의 한계

본 연구는 설문지 응답법을 통해 자료를 수집하였다. 물론 조직구성원과 그 직속상사를 통해 자료를 수집하였으나 개인의 지각을 측정하기 위해 설문지법을 사용하였다. 이는 설문지법이 가진 장점과 연구목적상 가장 적절한 대상으로부터 설문을 해야 하기 때문이었다. 하지만, 설문지법의 사용은 자기평가의 오류를 어느 정도 포함할 수 있으므로 객관적인 측정이 보완되어야 할 것이다. 특히, 상사의 비인격적 행동을 부하직원들을 통해 측정하였는데, 비밀이 철저히 보장된다는 약속에도 불구하고 객관적으로 측정하지 않았을 가능성이 있다. 따라서 향후에는 이에 대한 보완이 필요하다.

둘째, 본 연구에서는 모든 변수들에 대한 자료를 횡단적으로 수집하였다. 그러나 심리적 계약위반은 시간에 따라 변할 수 있는 개념이기 때문에 단적인 연구를 통해 변인들 간의 인과관계를 파악하기에는 해석의 오류 가능성이 존재한다. 시간의 경과에 따라 심리적 계약위반이 어떠한 효과를 이끄는지를 살펴보기 위해서는 특정 시점의 측정만으로는 불가능하다. 따라서 향후 연구에서는 종단적 자료수집을 통해 연구를 진행해야 할 필요가 있다.

#### 2. 향후 연구의 방향

본 연구를 바탕으로 향후 연구에서 다음과 같은 연구를 수행할 경우 상당한 의미가 있을 것으로 판단된다.

첫째, 본 연구에서는 상사의 비인격적 행동과 구성원의 반생산적 과업행동 간의 관계를 조절하는 변수를 개인의 성향을 검증하였다. 하지만 조직 관점에서 개인의 성향은 통제할 수 없는 부분이다. 따라서 조직관리에 있어서 실질적인 운영지침을 제공해 줄 수 있는 변수를 식별하여 향후 연구에서는 이 부분에 대한 검토가 이루어질 필요가 있을 것이다.

둘째, 심리적 계약은 ‘두 실체 간에 이루어지는 상호교환에 대한 조건’을 의미한다(Rousseau, 1995). 이제까지 대부분의 심리적 계약위반에 대한 연구는 개인 대 조직의 관점에서 이루어져 왔다. 하지만, 상사의 입장에서는 조직으로부터 인지/경험하게 되는 심리적 계약위반도 있지만, 부하직원으로부터 인지/경험하게 되는 심리적 계약위반도 존재할 것이다(Shore, Terick, Talyor, Coyle-Shapiro, Liden & McLean Parks, 2004). 따라서, 향후에는 심리적 계약위반에 대한 이해의 폭을 확장하기 위해 부하직원들이 조직 또는 상사로부터 인지/경험하는 심리적 계약위반뿐만 아니라 상사들이 부하직원들로부터 인지/경험하게 되는 심리적 계약위반을 모두 연구할 필요가 있다.

셋째, 상사가 인지하는 심리적 계약위반과 상사의 비인격적 행동이 조직에 미치는 영향을 살펴보기 위해 부하직원들의 반생산적 과업행동만을 살펴보았으며, 이에 대한 조절변수로 개인의 특성 중 하나인 정서성향을 살펴보았다. 향후에는 결과변수로서 반생산적 과업행동 외에 조직시민행동, 직무태도 등과 같은 다른 행동 및 태도 변수들도 살펴볼 필요가 있으며, 조절변수로서 개인의 다른 특성에 대해서도 살펴봄으로써 조직에 대한 구성원들의 다양한 태도 및 행동 변수들과 상사의 행동 간의 관계를 살펴본다면 고용관계를 더욱 풍부하게 설명할 수 있을 것이다.

마지막으로, 상사의 비인격적 행동이 조직에 부정적인 영향을 미친다는 사실은 부정할 수 없지만, 상사의 비인격적 행동을 야기하는 조직

의 환경적 특성 또는 개인 특성에 대한 연구는 여전히 미미한 수준이다. 따라서, 향후에는 상사의 비인격적 행동을 야기하는 선행요인에 대한 풍부한 연구가 필요하다.

## <참 고 문 헌>

- 곽선화 & 김미희 (2010), 심리적 계약위반이 반생산적 과업행동에 미치는 영향에 관한 연구. **대한경영학회지**, 23(4), 2219-2249.
- 권상순 (1995), 종업원 관점에서 본 심리적 계약의 효과성에 관한 연구. **고려대학교 경영학박사학위 논문**.
- 김명언, & 민혜경 (1999), 심리적 계약. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 12(1), 155-180.
- 김민수 & 박지은 (2006). 심리적 계약 위반의 영향에서 집단 절차공정성 풍토의 조절효과. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 19(3), 421-445.
- 박영석 (1998), 심리적 계약의 위반과 그 효과. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 11(2), 105-125.
- 박오수, & 고동운. (2009), 차상위 리더의 리더에 대한 모욕행위의 적화 효과 (trickle-down effect). **경영학연구**, 38(4), 1027-1058.
- 배성현, & 최은희 (2007), 정서적 성향 및 상사-부하 교환관계가 직무긴장, 조직시민 행동에 미치는 영향. **대한경영학회지**, 20(3), 1289-1324.
- 손승연, 박희태, 이수진, & 윤석화 (2009), 상사의 성실성 및 친화성, 차상위 상사의 지원이 상사의 모욕적 행동에 미치는 영향에 관한 연구. **한국인사조직학회 발표논문집**, 373-400.
- 이경근 & 조용현. (2010), 상사의 비인격적 감독과 부하의 조직시민행동 차원 간의 관계에서 상사신뢰의 매개효과. **인적자원관리연구**, 17, 173-191.
- 이수진, 손승연, 김석영, 김보영 & 윤석화 (2012), “상사의 비인격적 행동과 직무수행 간의 메커니즘에 관한 연구”, **경영학연구**, 41(3), 607-639.
- 이승헌 (2014), 상황적 제약, 업무과부하, 갈등이 반생산적 과업행동과 감

- 정적 고갈에 미치는 영향 및 부정적 성향의 조절효과, 영남대학교 대학원, 석사학위논문. 영남대학교 대학원.
- 정윤길, & 이규만 (2006), 심리적 계약위반이 구성원의 태도에 미치는 영향. *한국행정논집*, 18(2), 495-515.
- 한광현 (2008), 생산직 근로자들의 반생산적 과업행동 결정요인 및 조절변인에 대한 다원적 접근. *대한경영학회지*, 21(6), 2771-2798.
- 황영호. (2006), 공공부문 조직에서 심리적 계약위반이 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 및 이직의도에 미치는 영향. *정치정보연구*, 9(2), 95-118.
- Argyris, C. (1960), Understanding organizational behavior.
- Aryee S., Chen Z. X., Sun L. & Debrah Y. A. (2007), Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92, 191-201.
- Ashforth, B. (1994), Petty tyranny in organizations. *Human relations*, 47(7), 755-778.
- Ashforth, B. (1997), Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14(2), 126-140.
- Aquino, K. (2000), Structural and individual determinants of workplace victimization: The effects of hierarchical status and conflict management style. *Journal of Management*, 26(2), 171-193.
- Aquino, K., Lewis, M. U. & Bradfield, M. (1999), Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: A proposed model and empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 1073-1091.
- Baccili P. A. (2003), Effects of company and manager psychological contract violation on justice, negative affect and commitment. In

- Academy of Management Proceedings* (Vol. 2003, No. 1, pp. D1–D6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. & Van Der Velde, M. E. (2008), Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of vocational behavior*, 72(1), 143–158.
- Barling, J. (1996), The prediction, experience, and consequences of workplace violence. Violence on the job: *Identifying Risks and Developing Solutions*, 2949.
- Barnard, C. (1938), The functions of the executive. *Cambridge/Mass*.
- Bass, B. M. (1990), From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J. & Bebb, M. (1987), Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group & Organization Studies*, 12(1), 73–87.
- Bies, R. J. & Tripp, T. M. (1996), Beyond distrust. *Trust in organizations*, 246–260.
- Blau, P. (1964), Exchange and power in social life. *New York: Wiley*.
- Cassar, V. (2001), Violating psychological contract terms amongst Maltese public service employees: occurrence and relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 16(3), 194–208.
- Chen, P. Y. & Spector, P. E. (1992), Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(3), 177–184.
- Crino, M. D. & Leap, T. L. (1989), What HR managers must know about employee sabotage. *Personnel*, 66(5), 31.



- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005), Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E. & Byrne, Z. S. (2003), The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160.
- Dollard, J. (1939), Boob L. W.; Miller N. E.; Mowrer O. H.; & Sears R. R. *Frustration and Aggression*.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C. & Pagon, M. (2002), Social undermining in the workplace. *Academy of management Journal*, 45(2), 331-351.
- Eby, L. T., McManus, S. E., Simon, S. A. & Russell, J. E. (2000), The protege's perspective regarding negative mentoring experiences: The development of a taxonomy. *Journal of Vocational Behavior*, 57(1), 1-21.
- Epitropaki, O. (2003), Transformational Leadership, Psychological Contract Breach and Organizational Identification. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2003, No. 1, pp. M1-M6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Eysenck, S. B. G. & Eysenck, H. J. (1968). The measurement of psychoticism: a study of factor stability and reliability. *British Journal of Clinical Psychology*, 7(4), 286-294.
- Farrell, D. & Rusbult, C. E. (1981), Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28(1), 78-95.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975), Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research.

- Fox, S., Spector, P. E. & Miles, D. (2001), Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291-309.
- Hampton, J. (1988), Hobbes and the social contract tradition. Cambridge University Press.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., Zivnuska, S. & Shaw, J. D. (2007), The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied psychology*, 92(1), 278.
- Herriot, P., & Pemberton, C. (1996), Contracting careers. *Human Relations*, 49(6), 757-790.
- Ho, V. T., Weingart, L. R. & Rousseau, D. M. (2004), Responses to broken promises: Does personality matter? *Journal of Vocational Behavior*, 65, 276-293.
- Hollinger, R. & Clark, J. (1982), Employee deviance: A response to the perceived quality of the work experience. *Work and Occupations*, 9(1), 97-114.
- Hoobler, J. M. & Brass, D. J. (2006), Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1125.
- Inness, M., Barling, J. & Turner, N. (2005), Understanding supervisor-targeted aggression: A within-person, between-jobs design. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 731.
- Isen, A. M. & Baron, R. A. (1991), Positive affect as a factor in organizational behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 13, pp. 1-54). Greenwich, CT: JAI Press.
- Keashly, L. (1997), Emotional abuse in the workplace: Conceptual and

- empirical issues. *Journal of Emotional Abuse*, 1(1), 85-117.
- Kickul, J. & Lester, S. W. (2001), Broken promises: Equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behavior. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 191-217.
- Kotter, J. P. (1973), The psychological contract: Managing the joining-up process. *California management review*, 15(3), 91-99.
- Macneil, I. R. (1985), Reflections on relational contract. *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft/Journal of Institutional and Theoretical Economics*, (H. 4), 541-546.
- Marcus-Newhall, A., Pedersen, W. C., Carlson, M. & Miller, N. (2000), Displaced aggression is alive and well: a meta-analytic review. *Journal of personality and social psychology*, 78(4), 670.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. B. (2009), How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational behavior and human decision processes*, 108(1), 1-13.
- Mitchell, M. S. & Ambrose, M. L. (2007), Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159.
- Miller, N. E. (1941), The frustration-aggression hypothesis. *Psychological Review*, 48(4), 337.
- Mobley, W. H. (1982), Employee turnover: Causes, consequences, and control. *Addison-Wesley*.
- Montes, S. D. & Zweig, D. (2009), Do promises matter? An exploration of the role of promises in psychological contract breach. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1243.
- Morris, J. A. & Feldman, D. C. (1996), The dimensions, antecedents,

- and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986–1010.
- Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997), When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops, *Academy of Management Review*, 22, 226–256.
- Necowitz, L. B. & Roznowski, M. (1994), Negative affectivity and job satisfaction: Cognitive processes underlying the relationship and effects on employee behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 45(3), 270–294.
- Raja, U., Johns, G. & Ntallanis, F. (2004), The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47(3), 350–367.
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995), A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572.
- Rospenda, K. (2002), Workplace harassment, services utilization, and drinking outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(2), 141.
- Rousseau, D. M. (1989), Psychological and implied contracts in organizations, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121–139.
- Rousseau, D. M. & McLean Parks, J. (1993), The contracts of individuals and organizations. *Research in organizational behavior*, 15, 1–1.
- Rousseau, D. M. & Tijoriwala, S. A. (1998), Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679–695.
- Penney, L. M. & Spector, P. E. (2002), Narcissism and

- counterproductive work behavior: Do bigger egos mean bigger problems?. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 126-134.
- Sackett, P. R. (2002), The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 5-11.
- Sackett, P. R. & DeVore, C. J. (2001), Counterproductive behaviors at work. In *International Handbook of Work Psychology*. Sage Publications.
- Schat, A. C. H., Desmarais, S. & Kelloway, E. K. (2006), Exposure to workplace aggression from multiple sources: Validation of a measure and test of a model. *Unpublished manuscript, McMaster University, Hamilton, Canada*, 331-351.
- Schaubhut, N., Adams, G. A. & Jex, S. M. (2004), Self-esteem as a moderator of the relationships between abusive supervision and two forms of workplace deviance.
- Schein, E. H. (1980), *Organization Psychology*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Taylor, M. S., Coyle Shapiro, J. A.-M., Liden, R. C. & McLean Parks, J (2004), The employee-organization relationship: A timely concept in a period of transition. In J. Martocchio, & G. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, Oxford: Elsevier Ltd.
- Skarlicki, D. P. & Folger, R. (1997), Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434.

- Skarlicki, D. P., Folger, R. & Tesluk, P. (1999), Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*, 42(1), 100-108.
- Spector, P. E. (1975), Relationships of organizational frustration with reported behavioral reactions of employees. *Journal of Applied Psychology*, 60(5), 635.
- Spector, P. E. (2006), Method variance in organizational research: truth or urban legend?. *Organizational Research Methods*, 9(2), 221-232.
- Spence, K. W., Farber, I. E. & Taylor, E. (1954), The relation of electric shock and anxiety to level of performance in eyelid conditioning. *Journal of Experimental Psychology*, 48(5), 404.
- Spence, J. T. & Robbins, A. S. (1992), Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 58(1), 160-178.
- Spielberger, C. D., Gorsuch, R. L. & Lushene, R. E. (1970), Manual for the state-trait anxiety inventory.
- Staw, B. M. & Barsade, S. G. (1993), Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 304-331.
- Staw, B. M., Bell, N. E. & Clausen, J. A. (1986), The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly*, 56-77.
- Staw, B. M. & Ross, J. (1985), Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 469.
- Suazo, M. M. (2009), The mediating role of psychological contract

- violation on the relations between psychological contract breach and work-related attitudes and behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 136 - 160.
- Tepper B. J. (2000), Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178 - 190.
- Tepper B. J. (2007), Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33, 261 - 289.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A. & Lambert, L. S. (2006), Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59(1), 101-123.
- Tepper B. J., Henle C. A., Lambert L. S., Giacalone R. A. & Duffy M. K. (2008), Abusive supervision and subordinates' organization deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 721 - 732.
- Tepper, B. J., Moss, S. E., & Duffy, M. K. (2011), Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. *Academy of Management Journal*, 54(2), 279-294.
- Thau, S. & Mitchell, M. S. (2006), How self-goals moderate the relationship between abusive supervision and retaliation: A model of self-defeating behaviors. Unpublished manuscript.
- Thompson, J. A., & Bunderson, J. S. (2003), Violations of principle: Ideological currency in the psychological contract. *Academy of Management Review*, 28(4), 571-586.
- Turnley, W. H. & Feldman, D. C. (1999), The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human relations*, 52(7), 895-922.
- Wanous, J. P., Poland, T. D., Premack, S. L. & Davis, K. S. (1992),

- The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 77(3), 288.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1984), Negative affectivity: the disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin*, 96(3), 465.
- Watson, D., Clark, L. A. & Carey, G. (1988), Positive and negative affectivity and their relation to anxiety and depressive disorders. *Journal of Abnormal Psychology*, 97(3), 346.
- Watson, D., Clark, L. A. & Tellegen, A. (1988), Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063.
- Watson, D. & Tellegen, A. (1985), Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin*, 98(2), 219.
- Watson, D., Wiese, D., Vaidya, J. & Tellegen, A. (1999), The two general activation systems of affect: Structural findings, evolutionary considerations, and psychobiological evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(5), 820.
- Yukl, G. & Michel, J. W. (2006), Proactive influence tactics and leader member exchange. *Power and influence in organizations*, 87-103.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J. & Duffy, M. K. (2002), Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068.



## 설문지(상사용)

### 1. 심리적 계약위반

항 목	정 도	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나의 회사는 내가 입사할 때 가졌던 기대를 충분히 충족시켜 주고 있다.		1	2	3	4	5
2. 나의 회사는 내가 입사할 때 한 약속들을 지켰다고 생각한다.		1	2	3	4	5
3. 지금까지 나의 회사는 나에게 한 약속을 훌륭히 이행해왔다.		1	2	3	4	5
4. 나는 회사가 약속했던 나의 기여/공헌에 대한 대가를 보상받지 못했다.		1	2	3	4	5
5. 아무리 나의 입장에서만 생각한다 하더라도, 나의 회사는 나와 했던 많은 약속들을 어겼다.		1	2	3	4	5
6. 나는 나의 회사가 지금까지 나에게 제공한 것을 종합적으로 고려할 때, 회사에 대해 노여움을 느낀다.		1	2	3	4	5
7. 나는 나의 회사가 지금까지 나에게 제공한 것을 종합적으로 고려할 때, 회사로부터 배신당했다고 느낀다.		1	2	3	4	5
8. 나는 나의 회사가 지금까지 나에게 제공한 것을 종합적으로 고려할 때, 회사가 나와 의 계약을 위반했다고 느낀다.		1	2	3	4	5
9. 나는 나의 회사가 지금까지 나에게 제공한 것을 종합적으로 고려할 때, 회사가 나를 제대로 대우해주지 않아 실망스럽다.		1	2	3	4	5

## 2. 반생산적 과업행동

항 목	정 도	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나의 부하는 회사 내의 누군가를 웃음거리로 전락시킨다.		1	2	3	4	5
2. 나의 부하는 회사 내의 누군가에게 상처 주는 말을 한다.		1	2	3	4	5
3. 나의 부하는 회사 내의 누군가를 비방한다.		1	2	3	4	5
4. 나의 부하는 회사 내의 누군가와 관련된 나쁜 농담을 한다.		1	2	3	4	5
5. 나의 부하는 회사 내의 누군가에게 무례하게 행동한다.		1	2	3	4	5
6. 나의 부하는 회사 내의 누군가를 공개적으로 놀림감으로 만든다.		1	2	3	4	5
7. 나의 부하는 회사 내의 물건을 허가 없이 가져간다.		1	2	3	4	5
8. 나의 부하는 일과시간에 일은 안 하고 공상에 빠져있는 시간이 많다.		1	2	3	4	5
9. 나의 부하는 회사에서 허가된 휴식시간 보다 더 많은 휴식을 취한다.		1	2	3	4	5
10. 나의 부하는 작업장에 허가 없이 늦게 온다.		1	2	3	4	5
11. 나의 부하는 회사 내 근무환경을 어지럽힌다.		1	2	3	4	5
12. 나의 부하는 나의 지시사항을 이행하기를 주저한다.		1	2	3	4	5
13. 나의 부하는 본인이 실제 일할 수 있었던 시간보다 고의적으로 천천히 한다.		1	2	3	4	5
14. 나의 부하는 회사의 기밀을 인가를 받지 아니한 사람과 이야기한다.		1	2	3	4	5
15. 나의 부하는 본인의 업무에 노력을 기울이지 않는다.		1	2	3	4	5

### 3. 인구통계학적 문항

1. 연 령	만 ( )세
2. 성 별	① 남    ② 여
3. 학 력	① 고졸    ② 전문대졸    ③ 대졸    ④ 대학원졸
4. 입사연도	( )년
5. 직 급	① 평사원    ② 대리    ③ 과장    ④ 차장 ⑤ 부장 또는 그 이상
6. 부하와 동반 근무 기간	( )개월
7. 고용형태	① 정규직    ② 계약직

## 설문지(부하직원용)

<b>1. 상사의 비인격적 행동</b>
-----------------------

항 목	정 도	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나의 상사는 나를 조롱하듯이 대한다.		1	2	3	4	5
2. 나의 상사는 내 생각이나 감정들이 한심하다고 말한다.		1	2	3	4	5
3. 나의 상사는 나를 무시한다.		1	2	3	4	5
4. 나의 상사는 다른 사람들 앞에서 나를 깎아내린다.		1	2	3	4	5
5. 나의 상사는 나의 사생활을 침해한다.		1	2	3	4	5
6. 나의 상사는 나의 과거 실수나 잘못들을 상기시킨다.		1	2	3	4	5
7. 나의 상사는 내가 많은 노력을 기울이고 열심히 한 일에 대해 인정해 주지 않는다.		1	2	3	4	5
8. 나의 상사는 자신의 난처함을 감추기 위해 나를 비난한다.		1	2	3	4	5
9. 나의 상사는 자신이 한 약속을 지키지 않는다.		1	2	3	4	5
10. 나의 상사는 다른 이유로 화가 나 있을 때 그것을 나에게 푼다.		1	2	3	4	5
11. 나의 상사는 다른 사람들에게 나를 험담한다.		1	2	3	4	5
12. 나의 상사는 나에게 무례하게 대한다.		1	2	3	4	5
13. 나의 상사는 내가 동료들과 함께 어울리는 것을 허락하지 않는다.		1	2	3	4	5
14. 나의 상사는 내가 무능력하다고 말한다.		1	2	3	4	5
15. 나의 상사는 나에게 거짓말을 한다.		1	2	3	4	5

## 2. 정서성향

항 목	정 도	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 열정적이다.		1	2	3	4	5
2. 나는 흥미롭다.		1	2	3	4	5
3. 나는 확고하다.		1	2	3	4	5
4. 나는 신이 난다.		1	2	3	4	5
5. 나는 영감을 받았다.		1	2	3	4	5
6. 나는 맑은 정신이다.		1	2	3	4	5
7. 나는 활기차다.		1	2	3	4	5
8. 나는 강인하다.		1	2	3	4	5
9. 나는 자랑스럽다.		1	2	3	4	5
10. 나는 주의깊다.		1	2	3	4	5
11. 나는 겁이 난다.		1	2	3	4	5
12. 나는 두렵다.		1	2	3	4	5
13. 나는 화가 난다.		1	2	3	4	5
14. 나는 괴롭다.		1	2	3	4	5
15. 나는 초조하다.		1	2	3	4	5
16. 나는 긴장된다.		1	2	3	4	5
17. 나는 부끄럽다.		1	2	3	4	5
18. 나는 죄책감이 든다.		1	2	3	4	5
19. 나는 짜증스럽다.		1	2	3	4	5
20. 나는 적대적이다.		1	2	3	4	5

### 3. 인구통계학적 문항

1. 연 령	만 ( )세
2. 성 별	① 남 ② 여
3. 학 력	① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원졸
4. 입사연도	( )년
5. 직 급	① 사원 ② 대리 ③ 과장 ④ 차장 ⑤ 부장 또는 그 이상
6. 상사와 동반 근무 기간	( )개월
7. 고용형태	① 정규직 ② 계약직

## Abstract

Recently, negative aspects of leadership events for survival of an organization in the midst of a rapidly changing and unstable business environment can be a major concern in our society. Until now, the focus has been on identifying the consequences of abusive supervision that members of the organization have recognized and experienced, and psychological contract breach has also been mainly studied in the context of organizational members. Thus, the cognitive behavior of the executive members to have a more detailed interest in the management organization in order to effectively deal with the crucial issues of organizational survival in the more difficult business environment.

In order to verify these theoretical claims, data were collected from 199 pairs in 14 organizations. Four of the seven hypotheses were supported ; the psychological contract breach perceived by the superior is associated the abusive supervisin, as well as abusive supervision paralleling organization/individual-related counterproductive work behavior(CWB-O/I). In addition, it was found that positive affect(PA) mitigated the relationship between abusive supervision and subordinates' individual-related counterproductive work behavior. On the other hand, negative affect(NA) was found to be in control when it came to the relationship between abusive supervision and organization-related counterproductive work behavior, but were rejected for being different from hypothesis.

In this study, it is meaningful to understand the psychological contract breach and abusive supervision by making up for the wider understanding of these. And in the future, we will be able to expand our understanding of psychological contract breach and abusive supervision by supplementing other variables in the studies.