

#### 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 이용허락조건 을 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 🖃





2018년 8월 박사학위논문

# 상사의 비인격적 감독이 조직침묵과 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향

조선대학교 대학원 경영학과 임 지 선



# 상사의 비인격적 감독이 조직침묵과 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향

The Study on Influence of the Supervisor's Abusive Supervision on the Employee's Organizational Silence and Service Oriented Organizational Citizenship Behavior

2018년 8월 24일

조선대학교 대학원 경영학과 임 지 선





# 상사의 비인격적 감독이 조직침묵과 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향

지도교수 정 진 철

이 논문을 경영학 박사학위신청 논문으로 제출함

2018년 4월

조선대학교 대학원 경영학과 임 지 선





# 임지선의 박사학위논문을 인준함

위원장 조선대학교 교수 장 용 선 위원 전남대학교 교수 이 수 진 위원 조선대학교 교수 조 윤 형 위원 조선대학교 교수 손 수 진 위원 조선대학교 교수 정 진 철 왕의 유민 원 조선대학교 교수 정 진 철

2018년 6월

조선대학교 대학원





# 목 차

## **ABSTRACT**

제1장 서론	1
제1절 연구의 필요성 및 연구 목적	1
1. 연구의 필요성	1
2. 연구의 목적	3
제2절 연구의 구성	6
제3절 연구방법	6
제2장 이론적 배경	8
제1절 비인격적 감독	8
1. 비인격적 감독의 개념	8
2. 비인격적 감독과 유사한 개념	. С
3. 비인격적 감독의 선행연구	.3
4. 동료에 대한 비인격적 감독 지각의 개념과 선행연구 1	. 4
제2절 비인격적 감독의 결과	.5
1. 조직침묵	.5
2. 서비스 지향적 조직시민행동 2	22
제3절 동료에 대한 비인격적 감독과 종업원 행동의 관계에서	
조절요인 ····· 3	31
1. 주도적 성격	31
2. 회복탄력성 3	34
제3장 연구모형 및 가설3	9
제1절 연구모형	39



제2절 연구가설의 설정	39
1. 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각이 조직침묵에	
미치는 영향	42
2. 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각이 종업원의 서비스	
지향적 OCB에 미치는 영향	44
3. 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각과 조직침묵과의	
관계에서 주도적 성격의 조절효과	46
4. 종업원의 조직침묵이 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향 …	47
5. 조직침묵과 서비스 지향적 조직시민행동과의 관계에서	
회복탄력성의 조절효과	49
6. 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각과 서비스 지향적	
조직시민행동과의 관계에서 조직침묵의 매개효과	50
제4장 연구방법	53
제1절 연구 설계 및 수행 절차	53
제2절 변수의 조작적 정의 및 측정도구	53
1. 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각	53
2. 조직침묵	54
3. 서비스 지향적 조직시민행동	54
4. 주도적 성격	55
5. 회복탄력성	55
제3절 설문의 구성	56
제4절 분석방법	57
제5장 실증분석 및 가설검증	58
제1절 실증분석	58
1. 표본의 특성	58
2. 측정도구의 타당성 및 신뢰성 분석	60
3. 상관관계 분석	66



제2절 가설검증	68
1. 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각이 종업원의 침묵에	
미치는 영향	68
2. 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각이 종업원의 서비스	
지향적 조직시민행동에 미치는 영향	70
3. 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각과 조직침묵과의	
관계에서 주도적 성격의 조절효과	71
4. 조직침묵이 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향	75
5. 조직침묵과 서비스 지향적 조직시민행동과의 관계에서	
회복탄력성의 조절효과	76
6. 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각과 서비스 지향적	
조직시민행동과의 관계에서 조직침묵의 매개효과	78
제6장 결 론 {	84
제1절 연구결과 요약	84
제2절 연구의 시사점 및 한계점	86
1. 연구의 시사점	86
2. 연구의 한계와 향후 연구방향	89
【참고문헌】	91
【부록】설문지1	19



# 표 목 차

<표 2-1> 비인격적 감독의 개념	9
<표 2-2> 비인격적 감독의 관련 용어	12
<표 2-3> 조직침묵의 개념	19
<표 2-4> 구성원의 동기에 의한 침묵의 유형 구분	19
<표 2-5> 조직침묵의 유형	20
<표 2-6> 조직시민행동(OCB)과 서비스 지향적 OCB(SOCB)	30
<표 2-7> 회복탄력성의 개념	35
<표 2-8> 회복탄력성의 구성요소	37
<표 4-1> 설문지 구성 및 내용	56
<표 5-1> 표본의 특성	59
<표 5-2> 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각, 조직침묵,	
서비스 지향적 OCB에 대한 타당성 및 신뢰성 분석 결과	62
<표 5-3> 주도적 성격에 대한 타당성 및 신뢰성 분석 결과	64
<표 5-4> 회복탄력성에 대한 타당성 및 신뢰성 분석 결과	65
<표 5-5> 측정도구 종합 ······	65
<표 5-6> 상관관계 분석 결과	67
<표 5-7> 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각이 종업원의	
조직침묵에 미치는 영향	69
<표 5-8> 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각이 종업원의	
서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향	70
<표 5-9> 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각과 조직침묵과의	
관계에서 주도적 성격의 조절효과	72
<표 5-10> 조직침묵이 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향	75
<표 5-11> 조직침묵과 서비스 지향적 조직시민행동과의 관계에서	
회복탄력성의 조절효과	77



く丑	5-12>	매개변수의 조건	·· 78
く丑	5-13>	종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각과 서비스 지향적	
		조직시민행동과의 관계에서 조직침묵의 매개효과	80
く丑	5-14>	PROCESS macro 활용 조직침묵의 매개효과 검증	82
く丑	5-15>	연구가설 검증결과 요약	83





# 그림목차

<그림	3-1>	연구모형	39
〈그림	5-1>	동료에 대한 비인격적 감독지각과 조직침묵과의	
		관계에서 주도적 성격의 조절효과	74
<그림	5-2>	종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각과 서비스 지향적	
		주직시민행돗과의 관계에서 <u>주직침묵의</u> 매개효과	81





#### **ABSTRACT**

The Study on Influence of the Supervisor's Abusive Supervision on the Employee's Organizational Silence and Service Oriented Organizational Citizenship Behavior

Ji Sun Lim

Advisor: Prof. Jin Chul Jung Ph.D. Department of Business Administration Graduate School of Chosun University

Recently, as the destructive and negative actions of supervisors in the organization, such as the 'gap-jil' of the CEOs of domestic airline companies and the 'burning' of the medical system, are pointed out, interest in 'Abusive supervision behavior' is rising as a dark side of leadership.

Most studies on existing Abusive supervision have focused on the impact of Abusive supervision on the direct victims of abuse, so there is no consideration of the indirect effect of abuse on peers and third parties. In addition, previous studies have mainly focused on explaining the causal relationship of Abusive supervision, and there are insufficient studies on the variables that can control the negative result of Abusive supervision.

Therefore, the purpose of this study is to investigate how peers' supervisory abuse (i.e., the extent to which coworkers are abused by the same leader: peer abusive supervision; Peng et al., 2014) provides





influence employee behavior based on the theoretical framework of social exchange theory and conservation theory to extend the literature on abusive supervision.

This study is to determine the effect of peer abusive supervision on the organizational silence and service oriented organizational citizenship behaviors of employees, also to determine the mediating roles of organizational silence between peer abusive supervision and service oriented organizational citizenship behaviors and to consider the moderating variables that can weaken or strengthen the relationship between the peer abusive supervision and organizational silence, organizational silence and service oriented organizational citizenship behaviors.

For this research purpose, hypothesized as follows.

First, peer abusive supervision will have a positive impact on employee organizational silence. Second, peer abusive supervision will have a negative impact on employee service-oriented organizational citizenship behavior. Third, in the relationship between peer abusive supervision and employee organizational silence, the proactive personality of employees will have a moderating effect. The higher the proactive personality, the weaker the positive relationship between peer abusive supervision and employee organizational silence. Fourth, organizational silence will have a negative impact on service-oriented organizational citizenship behavior. Fifth, resilience in the relationship between organizational silence and service-oriented organizational citizenship behavior will have a moderating effect. The higher the resilience, the weaker the negative relationship between organizational silence and service-oriented organizational citizenship behavior. Sixth, the relationship between peer abusive supervision and service-oriented organizational citizenship behavior will be mediated by organizational silence.



For the empirical analysis, we surveyed the employees who work in the service industry in Gwangju and Jeonnam. After eliminating incomplete and insincere responses, 241 out of 273 responses were used for data analysis.

The results of the study are summarized as follows.

abusive supervision showed positive influence organizational employee silence. Second, peer abusive supervision showed negative influence on employee service-oriented organizational citizenship behavior. Third, the proactive personality of employees showed a moderating effect on the relationship between peer abusive supervision and employee organization silence. Fourth, organizational silence showed negative influence on service-oriented organizational citizenship behavior. Fifth, the validity of the regression of resilience in the relationship between organizational silence and service-oriented organizational citizenship behavior was not statistically significant but rejected. Sixth, the mediating was effect (Partial mediation) organizational silence was found to be significant in the relationship between peer abusive supervision and service-oriented organizational citizenship behavior.

Based on these findings, we suggest the following suggestions for protecting organizations and members from abusive supervision and for developing effective leadership.

Recently, the sensitivity of employees and the social perspective on abusive supervision have changed, and the problems related to abusive supervision have become more and more likely to be known to the inside and outside of the corporation and the cost of the organization or the leader has increased. Therefore, active and active preventive management should be done at the organizational level. To do this, it will be necessary to investigate cases of abusive supervision in the organization, to implement prevention education, and it should also provide periodic leadership-related feedback through 360-degree





feedback system. In case of repeated abusive supervision, it is warned strictly at the organization level, and firm sanctions are needed if it is not improved.

Organizational silence, which is caused by negative leadership of the supervisor in the human resource centered service industry, is an important factor to be managed. Therefore, companies should manage to prevent the silence of organizations by actively utilizing anonymous bulletin board, hotline, and grievance counseling. In addition, efforts to directly reflect the opinions of employees through the implementation of a program that can collect employee opinions on important issues in the organization, thereby directly showing that employees' opinions are materially influential in the decision making of the organization need.

This study proves that proactive personality of employees can play a role in weakening the negative effects of abusive supervision. Therefore, it is necessary to consider the policy of selecting employees with high proactive personality when recruiting new employees, employees also need to implement a human resource management system that can improve proactive personality.

Keyword: peer abusive supervision, organizational silence, resilience, service—oriented organizational citizenship behavior, proactive personality.



# 제1장 서 론

### 제1절 연구의 필요성 및 연구의 목적

# 1. 연구의 필요성

전통적으로 리더십 연구에 있어서 주요한 관심은 조직의 지속적인 발전과 성과 및 개인의 성장에 기여하는 긍정적이고 바람직한 리더의 성격 특성 및 행동 등을 규명하여, 어떤 요인이 리더십에 긍정적인 영향을 미치는지, 그리고 어떠한 리더십 유형이 조직을 긍정적으로 발전시키는지에 대해 중점을 두었다(백기복, 2005; Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen, & Einarsen, 2010; Bolden, 2007; Gentry & Shanock, 2008; Hogan, Hogan, & Kaiser, 2009). 즉 관리자와 리더는 구별되는데, 관리자는 합법적 권한(legitimate power)을 부여받고보상 및 위협을 줄 수 있는 상급자가 될 수 있지만, 리더는 리드(lead)하고 영향력(influential power)을 가진다는 측면에서 리더십은 긍정적인 가치를 가진 것으로 설명되어 왔다. 다시 말해서 리더십이라는 표현이 주는 어감은 긍정적인 느낌이며 이러한 리더십을 통해 조직에 긍정적인 효과를 준다고 간주하였다.

리더십 연구들이 주로 긍정적인 측면만을 다룬 것(양승주, 손승연, 박희태, 2016; 임창현, 이희수, 2010)과 달리, 탁월한 리더십 역량을 갖춘 리더라 할지라도 조직이나 부하직원들에게 부정적인 영향력을 끼치는 경우가 많고 이 때문에 리더의 위치에서 중도 하차(derailment)하는 경우가 종종 보고되고 있다(Capretta, Clark, & Dai, 2008; Hogan, Hogan, & Kaiser, 2009; Leslie & Van Velsor, 1996; Lombardo & McCauley, 1988; Stamoulis, 2009). 또한종업원들의 일탈, 조직 내 반생산적 행동, 직무불만족 및 이직 등에 영향을 미치는 파괴적(destructive) 측면의 리더 행동에 대한 문제점이 지적되고 있다(Aryee, Chen, Sun, & Debrah, 2007; Mawritz, Mayer, Hoobler, Wayne, & Marinova, 2012; Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007; Tepper, 2007).

실제 직장 내에서 리더의 권력과 권위가 지나치게 강요되고 그 정도를 넘어서



부정적인 상황이 연출되는 경우가 많다. 최근 국내 대표 항공기업의 경영진들의업무 권한 밖의 행동이나 의료산업의 '태움' 문화 등 리더가 권한과 권위를 내세워 과잉 영향력을 행사하는 부정적 측면의 리더십을 보이는 경우가 보고되고있다. 또한, 한국고용노동연구원에서 2017년 8월 근로자 30인 이상 사업체에종사하는 만 20세 이상~50세 미만의 직장인 2500명을 대상으로 시행한 '직장내 괴롭힘 실태 조사'결과에 따르면 응답자의 66.3%가 직장 내 괴롭힘으로 과거5년간 피해를 겪은 적이 있다고 하였고, 응답자의 80.8%가 과거 5년간 직장 내괴롭힘을 간접경험(목격, 상담)했다고 응답하여 직장 내 괴롭힘을 직접 혹은 간접경험한 비율이 상당히 높게 나타났음을 알 수 있다.

이와 같은 부정적인 리더십은 최근 비인격적 감독(abusive supervision)이라는 개념으로 종합되어 설명되고 있다. 비인격적 감독은 부하직원들이 상사의 폭력적인 행동이나 신체적인 접촉이 동반되지 않지만 상당한 정도의 적대적인 언어나비언적인 행동을 지각하는 경우를 말한다(Tepper, 2000). 예를 들면, 부하직원들에게 의도적으로 필요한 정보를 보류한다거나, 자신을 대신해서 직원을 희생양을 만들거나, 다른 사람들이 보는 앞에서 인격적인 모욕을 가한다거나, 부하의직위 등을 경감시키는 비정상적 행동을 하거나, 의도적으로 상대방에게 침묵의가혹행위를 주는 경우 등을 포함한다(Aryee et al., 2007; Bies & Tripp, 1998; Hoobler & Brass, 2006; Tepper, 2000; Tepper et al., 2009).

비인격적 감독에 대한 선행 연구에 따르면, 상사의 비인격적 감독은 종업원의 태도와 행동 및 심리적 건강에 부정적인 영향을 미치고 대인관계의 문제를 유발시키며 일터에서의 일탈(Liu et al., 2012; Mawritz et al., 2012; Mitchell & Ambrose, 2007)을 가져온다고 한다. 또한 정서적 소진, 긴장, 좌절 등 개인의 심리적 스트레스를 야기하고(Harvey, Stoner, Hochwarter, & Kacmar, 2007; Tepper, 2000; Wu & Hu, 2009), 삶과 직무에 대한 불만족, 조직몰입의 저하(Aryee, Chen, Sun, & Debrah, 2007; Tepper, Henle, Lambert, Giacalone, & Duffy, 2008), 직무수행 저하(Harris, Kacmar, & Zivnuska, 2007), 이직증가(Hoel & Cooper, 2000) 등 개인과 조직 차원의 부정적 결과를 가져온다.

비인격적인 감독의 효과가 다른 유형의 기능 장애(직장 폭력이나 침략)만큼 육체적으로 해롭지는 않을지라도, 그 행동은 더 오래 지속되는 상처를 남길 수



있다. 이러한 오래 지속되는 상처의 한 가지 이유는 직장 폭력과 침략이 종종 신속하게 중단되는 반면, 비인격적 감독 행동(예 : 무례하거나 무시하는 등)은 상당한 시간 동안 계속 될 수 있다는 것이다(Harris et al., 2013). 과거에는 리더라는 이유만으로 어떤 행동을 해도 그다지 문제 삼지 않는 분위기였으며, 비인격적 리더의 행동이 미치는 부정적 영향이 요즘과 같이 크게 나타나지 않았을 수 있다. 그러나 현재의 경영환경은 어느 때보다 구성원의 창의적인 아이디어나 자기 주도성이 강조되고 있는 가운데 억압하고 강압적인 비인격적 감독의 리더는조직 구성원들의 창의적 아이디어를 촉진시키기 어렵다(원지현, 2015).

## 2. 연구의 목적

비인격적 감독과 관련된 기존 연구들이 제시하고 있는 증거를 기반으로 본연구가 추구하고자 하는 연구의 방향성은 다음과 같다.

첫째, 비인격적 감독에 대한 대부분의 연구는 비인격적인 감독이 학대의 직접적인 희생자들에게 어떻게 영향을 미치는지에 초점을 맞추고 있다. 비인격적 감독의 당사자를 '나'와 '상사'의 관계 혹은 '차상사→상사→나'의 관계로 낙수효과(trickle down)의 형태를 강조하면 결국 그 대상은 '나'로 국한되어 비인격적감독이 '나'에게 미치는 영향력의 정도 및 메커니즘을 파악하는 데 주안점을두어 왔다. 그러나 직접적인 희생자들에게만 초점을 두게 되면 암묵적으로 비인격적감독이 사회적 고립 상태에서 발생한다고 가정하며, 제 3자가 비인격적감독의 영향을 받는 것을 고려하지 못한다. 피해자에 대한 동정(예: 피해자를 돕고 가해자를 처벌하는 것)에서 동정심 결여(예: 희생자를 비난하고 가해자 편드는 것)에 이르기까지 타인의 부당 행위에 대해 제 3자가 강력하게 대응할 수있다는 점을 감안할 때 이 간과는 불행한 일이다(Skarlicki, O'Reilly, & Kulik, 2015).

Duffy, Ganster, Shaw, Johnson & Pagon(2006)이 지적한 바와 같이지도자에 의한 학대는 사회적 맥락에서 일어나며, 따라서 다른 사람들이 같은지도자에 의해 대우받는 방법은 개인의 반응에 영향을 줄 수 있다. Hannah et al.(2013)의 최근 현장조사 연구뿐만 아니라 실험환경에서 수행된 다른 연구(예, Kray & Lind, 2002; Lind, Kray, & Thompson, 1998; Skarlicki &



Rupp, 2010; Spencer & Rupp, 2009)도 부서 내 동료가 동일한 상사에게 어떻게 대우 받는지에 대한 근로자의 인식은 그들의 상사 및 작업 환경의 다른 요소에 대한 행동 및 귀인에 영향을 미친다고 제안한다.

조직은 구성원들 간의 공동체로서 공동의 목적을 달성하기 위해 독립적인 업무를 수행하기도 하지만 공동의 팀 작업을 수행하기도 한다. 다시 말해서 업무수행과 관련된 공동체이며 경우에 따라 동병상련의 교감을 갖기도 한다. 따라서나와 같은 부서에 근무하는 동료가 동일한 상사에 의해 비인격적 감독을 경험하는 경우라면 비인격적 감독을 간접적으로 경험하고 이를 자신의 경우로 투사될가능성이 높다고 본다. 리더에 대한 표상과 판단은 자신에게 어떤 영향을 주는가도 중요하지만 자신의 동료들에게 보편적으로 행해지는 비인격적 감독 행위가'나'자신에게 미치는 영향력도 고려할 필요가 있다. 이에 본 연구는 비인격적 감독이 나에게 가해지는 경우가 아닌 동료들에게 이루어지는 경우의 객관적인 상황이 종업원 자신에게 어떤 영향을 미치는지를 파악하고자 하였다.

동료에 대한 비인격적 감독을 측정하는 경우 자신의 경우보다 설문에 대한 응답이 보다 객관적일 수 있다는 상황적 추론은 비인격적 감독의 기존의 낙수효과 차원이 아닌 수평적 효과를 검토해볼 수 있다는 점에서 의미가 있을 수 있다. 다양한 조직 맥락에서 존재하는 상사의 비인격적 감독 행동에 대한 연구는 실천적 측면에서도 조직 내 핵심리더의 조기 실패 및 탈락을 막고 지속적인 성장과 발전을 지원하며, 조직과 구성원에 대한 부정적 결과를 줄이기 위한 방법에도 의미있는 시사점을 줄 수 있다(Bartlett & Bartlett, 2011; Ghosh, Jacobs, & Reio, Jr., 2011).

둘째, 본 연구는 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각이 종업원의 행동에 어떤 영향을 미치는지 검토하고 그 관계를 조절할 수 있는 변인을 규명하여 검증함으로써 비인격적 감독에 대한 문헌을 확장하는데 의의가 있다. 비인격적 감독에 대한 기존의 연구들은 비인격적 감독의 인과관계를 설명하는 데 주력하고 있다. 즉 비인격적 감독에 영향을 미치는 선행요인과 이러한 비인격적 감독이 영향을 미치는 결과가 어떻게 되는지를 밝히는데 주력하고 있다. 이러한 연구 결과를 보면 보편적으로 비인격적 감독은 조직 구성원들에게 역기능을 유발시키고 때문에 선행변수들을 파악하여 무엇이 비인격적 감독을 촉발시키는지를 설명하는데 집중하고 있다. 하지만 기존의 연구들이 주로 비인격적 감독으로 인한 부



정적인 결과를 파악하는데 초점을 두고 있는 반면, 경우에 따라 이를 완충할 수 있는 종업원의 개인적 특성 등에 대한 연구는 충분히 이루어지지 않고 있다. 상사를 비롯하여 조직의 환경적 특성들은 종업원이 자율적으로 선택할 수 있는 요인이라 할 수 없다. 예를 들어 조직원이 상사의 리더십 방식이 마음에 들지 않는다고 이를 거부하거나 자율적으로 좋은 리더를 선택하기는 거의 불가능하다. 결국 상사의 부정적 리더십이 있더라도 구성원이 이를 제어하기는 수월하지 않으며, 상사의 비인격적 감독 등으로 인한 부정적 역기능은 조직 차원의 저해요인이다. 그러나, 상사의 비인격적 감독이 구성원에 미치는 역기능적 인과관계를 보완할 수 있는 개인적 특성을 종업원이 갖추고 있다면 이러한 조직차원의 부정적 영향력이 최소화 될 수 있을 것이다. 따라서 상사의 부하직원(자신 혹은 동료)에 대한 비인격적 감독이 부하직원의 업무 태도나 행동에 부정적인 영향을 미치는 인과성을 조율하는 개인의 퍼스낼리티에 대한 관심이 발생하게 된다.

인간의 개인적 특성으로서 퍼스낼리티는 보편적으로 선천적으로 타고 난다고 하지만 또한 후천적으로 개발되기도 한다. Bandura(1977)교수가 강조한 자기효 능감(self-efficacy)의 경우도 선천적으로 형성되기도 하지만 사회적 학습 (social learning)을 통해 발전될 수도 있다고 한다. 따라서 본 연구는 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각이 종업원의 조직침묵 행동에 미치는 영향력과함께 이를 조절할 수 있는 종업원의 주도적 성격의 영향력을 측정하고자 한다. 또한 이러한 조직침묵 행동과 결과변수인 서비스 지향적 조직시민행동과의 관계에서 종업원의 회복탄력성의 정도가 어떤 조절을 할 수 있는지에 대해 파악하고자한다.

본 연구의 목적을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 선행연구를 통하여 비인격적 감독, 조직침묵, 서비스 지향적 조직시민행동, 주도적 성격, 회복탄력성에 관한 개념과 구성요소, 이론을 정리하고, 이들의 관계에 근거한 연구모형과 실증연구를 위한 기초를 마련한다.

둘째, 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각이 종업원의 조직침묵과 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향과 이들 간의 관계에서 종업원의 주도적





성격과 회복탄력성의 조절효과 및 조직침묵의 매개효과를 밝히고자 한다.

셋째, 연구결과에 따라 시사점을 도출하고 조직차원의 대응 방안을 제시하고자 한다.

### 제2절 연구의 구성

본 논문은 총 6장으로 구성되어 있으며, 각각의 장은 다음과 같은 내용을 포함하다.

제1장은 본 논문의 서론 부분으로 연구의 필요성과 목적, 연구의 구성 및 방법이 정리되어 있다.

제2장은 연구의 이론적 배경으로서 선행연구에 대한 문헌고찰을 통해 비인격적 감독, 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각, 서비스 지향적 조직시민행동, 조직침묵, 주도적 성격, 회복탄력성에 대한 개념 및 선행연구를 정리하였고, 연구모형 및 가설의 이론적 근거를 제시한다.

제3장에서는 연구모형 및 가설로서 본 연구의 모형을 제시하고 가설을 설정한다. 제4장은 연구방법으로 연구설계 및 수행절차, 변수들의 조작적 정의, 설문의 구성과 측정도구 및 분석방법을 제시한다.

제5장에서는 실증분석 및 가설검증으로 표본의 인구통계학적 특성, 측정도구의 신뢰성과 타당성 분석, 각 변수들의 상관관계 및 가설을 검증하였다.

제6장은 연구의 결과를 요약하고, 본 연구의 이론적 및 실무적 시사점과 연구의 한계, 향후 연구방향을 제시한다.

## 제3절 연구방법

본 연구에서는 병원, 금융, 유통업 등 서비스 업종의 종업원을 대상으로 하여 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각이 종업원의 조직침묵과 서비스 지향 적 조직시민행동에 어떻게 영향을 미치는지 규명해 보고, 종업원의 동료에 대한



비인격적 감독 지각과 종업원의 조직침묵과의 관계에서 주도적 성격의 조절효과, 조직침묵과 서비스 지향적 조직시민행동사이의 관계에서 회복탄력성의 조절효과, 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각과 서비스 지향적 조직시민행동과의 관계에서 조직침묵의 매개효과를 중심으로 연구하였다.

문헌연구를 위해 각 변수들의 이론과 선행연구를 검토하였으며, 이론적 배경을 바탕으로 연구모형과 가설을 설정하였다.

연구모형과 가설을 실증적으로 분석하기 위해 설문지를 제작하고 광주, 전남지역 서비스업에 재직하고 있는 종업원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

응답이 완료된 설문지를 회수한 후, 불성실 응답이나 응답하지 않은 항목이 있는 설문지, 임원급에 해당하는 직급의 설문지를 제거하였고, SPSS 통계패키지 Ver.24를 활용하여 분석을 실시하였다.

각 변수들을 대상으로 빈도분석, 요인분석, 신뢰도분석, 상관관계분석을 실시하였으며, 가설 검증을 위해 위계적 회귀분석, Baron & Kenny(1986)의 3단계회귀분석, PROCESS macro 붓스트랩을 실시하여 변수들의 영향력 및 인과관계를 확인하였다.



# 제2장 이론적 배경

# 제1절 비인격적 감독(abusive supervision)

#### 1. 비인격적 감독의 개념

비인격적 감독에 대한 초기 연구는 Ashforth(1997)에 의해 시작되었으며, 부하직원을 억압하려 하거나 학대하고자 하는 상사의 적대적, 공격적인 행위로 정의하였다. 이와 같은 비인격적 감독자들은 대부분 타인에게 행하는 자신의 부 정적인 행위들을 전혀 인식하지 못할 뿐만 아니라 오히려 자신의 그러한 부정 적인 행위들을 조직으로부터 부여받은 특권을 행사하는 것으로 오인한다고 설 명하였다(Ashforth, 1997).

이후 Tepper(2000)에 의해 비인격적 감독에 대한 연구가 본격적으로 진행되었고, 비인격적 감독에 대해 '신체적 접촉을 배제한 적대적이고 공격적인 언어적 · 비언어적 행동을 지속적으로 표현하는 상사의 부정적 행위에 대한 부하직원의 인식' (Tepper, 2000)으로 개념화 하였으며, 다음과 같은 특성을 내포한다.

첫째, 비인격적 감독 행동은 부하의 주관적 인식과 평가에 기반하고 있다는 것이다(Tepper, 2007). 이는 동일한 리더십 행동에 대해서도 부하마다 평가가 다를 수 있으며, 비인격적 감독 행동으로 인식하는 정도 또한 차이가 있을 수 있다(Martinko, Sokora, & Harvey, 2012). 둘째, 일시적인 행동이 아니라 장기적, 반복적으로 행해지는 부정적이고 공격적인 행동 특성에 기초하기 때문에(한주원, 박경규, 2009; Aasland et al., 2010), 특정 상황이나 맥락에서 일시적으로나타난 행동은 비인격적 감독 행동으로 볼 수 없다(한주원, 박경규, 2009; Tepper, 2007). 셋째, 비인격적 감독 행동이라 하더라도 처음부터 악의적인 의도를 가지고 파괴적인 행위를 일삼는 다기 보다는 오히려 조직 성과달성을 위한과정에서 자신의 리더십 영향력을 잘못 발휘(mistreat)하고 있다는 것이다(Tepper, 2007).

비인격적 감독 행동의 대표적인 모습은 부하를 조롱하듯이 대하거나, 무시



하며, 특히 다른 사람 앞에서도 모욕을 주는 행위를 서슴지 않고, 다른 일로 화가나 있을 때조차 부하에게 비난을 하는 등 비인격적이고 억압적인 모습을 보이며 (Tepper, 2000), 강압적이고 쉽게 이성을 잃고, 부하를 위협하거나 무례하게 행동하고, 결백이 입증될 때까지 부하를 몰아세우는 등 적대적인 성향을 나타낸다(Bies, 2000).

상사로부터 비인격적 감독을 당하는 부하는 상사의 부정적 행위를 바로잡을 수 있는 행동을 하기에는 힘이 없고, 또한 고용관계에 있어 가해자인 상사에게 의존하고 있기 때문에 비인격적 감독을 당하더라도 그 관계를 지속할 수밖에 없다. 또한 가해자인 상사가 보통의 상식적 행동과 함께 비인격적 행동을 하며이러한 적대적 상황이 정확히 언제 일어날지 모른다는 점에서 피해자들에게 더큰 스트레스를 유발한다(Monat, Averill, & Lazarus, 1972).

⟨표 2-1⟩ 비인격적 감독의 개념

연구자	발생요인
Ashforth(1997)	부하직원을 억누르려 하거나 학대하고자 하는 상사의 적대적이고 공격적인 행위(Ashforth, 1997)
Tepper(2000)	신체적 접촉을 배제한 적대적이고 공격적인 언어적·비언어적 행동을 지속적으로 표현하는 상사의 부정적행위에 대한 부하직원의 인식(Tepper, 2000)
Tepper(2007)	부하 직원을 가해하고자 하는 목적성을 지니고 의도 되어진 상사의 부정적 행위에 대한 부하직원의 인식 을 기초로 한 주관적인 평가(Tepper, 2007)
Mitchell & Ambrose(2007)	공격적이며 위협적인 모습을 자주 보이는 상급자로서 부하직원에게 온화한 표정 대신 화가 난 표정과 시선 을 보이는 유형(Mitchell & Ambrose, 2007)
이경근·조용현(2010) 한주원·김정진·박경규(2011) Schat, Desmarais & Kelloway(2006)	부하직원을 가해하고자 하는 목적성을 지니고 의도되어진 상사의 부정적 행위이며 불공정한 조직상황의한 유형(이경근·조용현, 2010; 한주원·김정진·박경규, 2011; Schat, Desmarais & Kelloway, 2006)

자료 : 선행연구를 토대로 연구자 재정리



#### 2. 비인격적 감독과 유사한 개념

상급자의 파괴적이고 적대적인 조직행동과 관련하여 여러 연구자들은 비열한 폭군 (petty tyranny; Ashforth, 1994, 1997), 무분별한 강압적 행동( nonconsiderate coercive action; Bies & Tripp, 1996), 비신체적 직장 내 공격성(nonphysical workplace aggression; Newman & Baron, 1997), 또는 직장 일탈행동(deviant workplace behaviors; Robinson & Bennett, 1995) 등으로 다양한 관점에서 정의와 연구가 이루어져 왔다. 지금까지 파괴적이고 적대적인 감독자의 행동에 대해 이루어진 선행연구를 중심으로 비인격적 감독과 관련된 용어의 정의를 <표 2-2>와 같이 정리할 수 있다.

일반화된 위계적 괴롭힘(Generalized Hierarchical abuse)은 위계적으로 상급자인 동료가 제공하는 적대감의 노출이며(Rospenda, 2002) 이들의 소리를 지르거나 조소하는 등의 공격적 행동은 비인격적 감독과 같지만 일정 대상에 대해 특정한 감독자가 행하는 비인격적 행동으로 제한을 두지 않았다는 점과 신체적, 비신체적, 성희롱, 성차별 등에 대한 구분을 가지고 있지 않다는 점에서 비인격적 감독과 다르게 정의할 수 있다(Rosenstein & O'Daniel, 2005).

비열한 폭군은 가혹하고 변덕스럽게, 악의적으로 권한이나 힘을 사용하는 관리자로서 특성을 6가지로 구분한다(Ashforth, 1994). 독단적인 권력의 남용, 부하에 대한 무시, 배려심의 부족, 강압적인 문제 해결, 고의적 처벌, 주도적 부하행동을 방해하기 등의 부정적 행동을 포함한다. 비열한 폭군은 비인격적 감독과 마찬가지로 위계적 관계에서 나타나지만, 피해자가 비열한 폭군을 적대적으로 인식하지 않을 수 있다는 점에서 차이가 있는데, 비열한 폭군은 모든 그룹 일원에게 배려심이 없고 호의적인 행동을 하지 않기 때문에 이를 개인을 대상으로 한 적대적 행동으로 인식하지 않는다는 것이다(Ashforth, 1997).

직장 내 괴롭힘(work victimization)은 1인 이상이 표현하는 공격적 행동이 시시각각으로 또는 반복적으로 표출된다는 개인의 인식으로(Aquino, 2000) 몇 가지 점에서 비인격적 감독과 구분이 된다. 비인격적 감독을 부하에 대한 직속상 사의 괴롭힘이라고 한다면 직장 내 괴롭힘은 하향적 괴롭힘을 포함한 동료, 상사에 대한 부하의 괴롭힘 등을 포함하는 행동이라 할 수 있다(Aquino, 2000). 또한 직장 괴롭힘은 언어적 괴롭힘뿐만 아니라 육체적 괴롭힘까지를 포함한다는 의미



에서 비인격적 감독과 구분된다(Aquino, Lewis, & Bradfield, 1999).

직장 내 따돌림(workplace bullying)은 따돌림의 대상자가 대응 또는 방어하기 힘든 상황에서 1인 혹은 여러 명으로부터 부정적 행동을 당한다고 지각할 때 발생하며, 비인격적 감독과 같이 업무 중 지속적이고 적대적인 행동의 노출을 포함한다(Hoel & Cooper, 2001). 하지만 직장 내 따돌림은 위계적인 관계에서 발생하는 상사에 의한 적대적 행동뿐 아니라, 동료, 부하 등 직장 내 다양한 인간관계에서 발생할 수 있다는 가능성을 포함하고 있으며(Einarsen & Raknes, 1997), 정신적 가해 뿐 아니라 육체적인 가해를 포함하고 있다는 점에서 비인격적 감독의 개념과 구분된다.

감독자의 공격적 행동(supervisor aggression)은 업무와 관련하여 부하에게 육체적 또는 심리적 위해를 가하려는 감독자의 행동으로 최근 직장 내 공격성 중 감독자의 공격성을 구분하여 측정하고 있다(Schat et al., 2006).

감독자 침해(supervisor undermining)는 사회심리학에서 나온 개념으로 감독자의 업무상 나타나는 특징적 행동, 예를 들어 부하가 긍정적 인간관계, 경력 성공, 우호적 평판을 만들고 유지하는 것을 고의적으로 방해하는 감독자의 행동을 말한다(Duffy, Ganster, & Pagon, 2002). 감독자의 공격적 행동이나 침해는모두 부하에게 해를 입히는 행동으로 정의되어 비인격적 감독의 개념과 밀접한관계가 있으며 이 연구의 측정항목은 비인격적 감독의 측정항목과 유사하게 사용된다(Tepper, 2007).

부정적 멘토링(negative mentoring experiences)은 멘토와 멘티 간에 발생하는 특정한 사건이나 멘티에 대한 효과적 지침 제공 등을 제한하는 멘토의 특성으로서 부합된 가치나 업무 스타일, 멘토 전문성의 부족, 멘토의 부정적 태도 등을 포함한다(Eby, Mcmanus, Simon, & Russell, 2000). 멘토의 상당수가 직속상사이므로 부정적 멘토링의 경험은 횡포적 행동, 멘티의 경력개발의 방해, 속임수 등으로 비인격적 감독과 중복되는 행동이 많이 발견되지만(Tepper, 2007) 발생하는 상황적 특성에서 비인격적 감독과 차이를 나타낸다.



#### <표 2-2> 비인격적 감독의 관련 용어

용어	정의	특정 부하 대상의 하향성	육체적 적대감 배제	비적대적 행동포함	의도된 결과 포함
비인격적 감독 (Abusive supervision)	감독자가 육체적 접촉을 배제한 적 대적인 언어적, 비언어적 행동의 지 속적 표현을 한다는 부하의 인식 (Tepper, 2000:178)	0	0	X	X
일반화된 위계적 괴롭힘 (Generalized hierarchical abuse)	위계적으로 상급자인 동료에 의해 가해지는 적대감의 노출 (Rospenda, 2002)	0	X	X	X
비열한 폭군 (Petty tyranny)	억압적이고 변덕스럽게, 악의적으로 권한이나 힘을 사용하는 관리자 (Ashforth, 1994, 1997)	0	O	0	X
괴롭힘 (Victimization)	1인 이상이 표현하는 공격적 행동 이 시시각각으로 또는 반복적으로 표출된다는 개인의 인식 (Aquino, 2000:172)		X	X	0
직장 내 따돌림 (Workplace bullying)	괴롭힘의 대상이 대응 또는 방어하기 힘든 상황에서 1인 혹은 여러명으로부터 부정적 행동을 당한다고 지각할 때 발생(Hoel & Cooper, 2001:4)	Δ	0	X	0
감독자의 공격적 행동 (Supervisor aggression)	업무와 관련하여 부하에게 육체적 또는 심리적 위해를 가하려는 감독 자의 행동 (Schat, Desmarais, et al.,2006)	0	X	X	0
감독자 침해 (Supervisor undermining)	호의적 평판과 업무관련 성공, 긍정 적 인간관계의 유지를 방해하려는 감독자의 행동(Duffy, Ganster, & Pagon, 2002:332)	O	0	X	0
부정적 멘토링 (Negative mentoring experiences)	멘토와 멘티 간에 발생하는 특정한 사건이나 멘티에 대한 효과적인 지 침 제공을 제한 하는 멘토의 특성 (Eby, Mcmanus, Simon, & Russell, 2000:3)	0	0	0	Х

자료: Tepper, B. J.(2007). Abusive supervision in work organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda, *Journal of Management 33*, pp.263-264.

주) O=그렇다, X=아니다, △=필요사항은 아니다.



#### 3. 비인격적 감독의 선행연구

국내외 비인격적 감독에 대한 연구는 크게 다음과 같은 3가지 관점에서 수행되었는데, 가)비인격적 감독에 대한 결과변수의 규명, 나)비인격적 감독이 결과변수에 미치는 영향에서 매개 또는 조절변수의 규명, 다)비인격적 감독의 선행변수의 규명이다(조윤형, 방호진 2016). 이러한 연구들 중 대부분의 연구가 비인격적 감독이 부하 및 조직에 미치는 부정적 영향에 관한 것으로서(Tepper, 2007), 비인격적 감독해위에 영향을 미치는 선행요인에 대한 연구는 매우 소홀했던 것이 사실이다. 그러나 최근 비인격적 감독에 대한 부정적 영향력의 중요성이 부각되면서 선행요인에 대한 연구가 증가하고 있다(Aryee et al., 2007; Padilla, Hogan & Kaiser, 2007; Schilling, 2009; Tepper, 2007; Tepper et al., 2006).

Tepper(2006)는 비인격적 감독의 선행요인을 확인하는 연구를 통해서 비인 격적 감독자 개인성향적인 요인과 조직상황적인 요인을 제시하였고, 다시 개인 성향적인 요인으로는 본래의 유전적인 요인과 성장과정의 환경적인 요인, 그리고 현재 생활의 만족도, 낮은 자존감과 불확실함에 대한 참을성 등을 제시하였으며, 아울러 조직상황적인 요인으로는 강압적인 제도적 규범과 권한의 제한, 그리고 직무스트레스, 불공정성 등을 제시하였다(Tepper, 2006).

비인격적 감독행동과 관련된 조직상황적 요인으로 절차적 공정성(Tepper, 2006), 상호작용적 공정성과 감독자의 권위주의적 성향(Aryee, Chen, Sun & Rebrah, 2007), 심리적 계약위반(Hoobler & Brass, 2006) 등으로 볼 수 있으며, 이들 연구에서는 비인격적 감독을 전위된 공격성의 형태로 발생함을 전제하고 있다. 즉 상사들이 분노의 대상에 대한 보복이 현실적으로 불가능할 때, 상대적으로 접근이 쉽고 편안한 다른 대상자에게 분노를 표출하며(Bushman, Bonacci, Pedersen, Vasquez & Miller, 2005; Pedersen, Gonzales & Miller, 2000), 이는 조직으로부터 받은 불공정한 대우에 대해 자신의 부하에게 적대적행동을 나타낼 수 있음을 알 수 있다. 또한 Padilla, Hogan & Kaiser(2007)는 비인격적 감독 행동을 포함한 파괴적이고 부정적인 리더십 행동과 관련된 선행요인으로서 리더의 개인적 특성(카리스마적 성격, 나르시즘적 성향 등)과 부하의순응성, 그리고 환경적 요인(사회적 불안정성, 위협, 문화가치, 내부통제시스템의부재 등)을 제시하고 있다(Padilla, Hogan & Kaiser, 2007).



Tepper와 그의 동료들은 여러 연구들을 통해 상사의 비인격적 감독이 부하직원들의 직무만족, 삶의 만족, 조직몰입 등 직무와 조직에 대한 태도 뿐 아니라일-가정 갈등, 정서적 소진을 높이고(Tepper, 2000), 조직시민행동을 낮추며(Zellars et al., 2002), 저항(Tepper et al., 2001)과 이직의도, 일탈행동(Tepper et al., 2008. 2009)을 높인다는 사실을 밝혀내고 있다(조윤형, 방호진, 2016). Tepper(2000, 2007)의 연구 이후 국내에서도 비인격적 감독에 주목하여 유사한 실증결과를 제시하고 있다(예, 박희태 등, 2014; 이경근, 조용현, 2013; 이수진 등, 2012; 한주원 등, 2011).

#### 4. 동료에 대한 비인격적 감독 지각의 개념과 선행연구

종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각은 부서 내 동료가 동일한 지도자에 의해 비인격적 감독을 받는 정도(Peng et al., 2014)로 제3의 종업원이 지각하는 것이다. 비인격적인 감독 행동에 대한 직원 반응에 대한 연구는 주로 직접적인 희생자들의 행동 및 태도 반응에 초점을 두었다(Martinko, Harvey, Brees, & Mackey, 2013). Harris et al.(2013)은 "이러한 결과가 유익하지만, 많은 직원들이 직접적인 비인격적 감독을 경험하지는 않지만, 실제로 비인격적 감독에 대해 듣거나 간접적으로 경험하게 될 것이라는 것을 인식하지 못했다"라고 지적하였다(Harris et al., 2013, p. 39).

간접경험이 있는 학대 행동의 부정적인 영향에 대한 증거는 대리적 외상에 대한 심리학 연구에서 반복적으로 입증되었다(예: Adams & Riggs, 2008; Harrison & Westwood, 2009). 이 분야의 연구에 따르면 다른 사람들의 서면 또는 구어로 된 학대에 대해 시각적 관찰 또는 단순히 듣는 것이 "직원의 감정, 관계 및 삶에 영향을 미치는 인지적 스키마의 보편적이고 지속적인 변화"를 유발할 수 있음을 시사한다(Harrison & Westwood, 2009, p.204). 이러한 반응은 학대의 희생자에 대한 개인의 공감과 학대의 미래 희생자가 될 수 있다는 두려움에서 비롯된 것으로 보인다(예: Pearlman & MacIan, 1995).

따라서 최근의 연구는 동료에 대한 비인격적 감독(Peng et al., 2014)이라고 불리는 감독자의 동료 학대에 대한 직원의 반응을 조사하기 시작했다. 예를 들어 Harris et al.(2013)은 간접적으로 느끼는 비인격적 감독이 직원의 직무좌절,



동료 학대에 스스로 참여하려는 의지, 조직지원에 대한 인식 감소를 보고했다. 또한, Hannah et al.(2013) 및 Peng et al.(2014)는 자신과 동료의 임무 수행 감소 및 도움행동과 같은 직원 결과에 대한 비인격적 감독의 상호 작용 효과를 조사했고, 학대의 직접적인 대상자뿐만 아니라 직접 학대당하지 않는 사람들도 부정적인 반응을 경험한다고 제안했다.

관찰된 학대는 관찰자 감독관 지향 일탈(Mitchell, Vogel, & Folger, 2015), 동료 학대에의 관여 의지(Harris, Harvey, Harris & Cast, 2013)와 일상적이고 창조적인 작업의 성과 저하(Porath & Erez, 2009)와 관련이 있다. 전반적으로, 이러한 조사는 상사의 비인격적 감독이 직접적인 피해자뿐만 아니라 학대의 관찰자들에게도 영향을 미치기 때문에(Peng et al., 2014), 비인격적 감독으로 인한 비용 추정에 있어 간접 피해의 비용이 포함되어 비인격적 감독의 비용이 단 늘어난다는 점에서 중요한 함의를 가지고 있다. Skarlicki & Kulik(2005)은 관찰된 학대에 대한 제3자 반응이 관찰자가 "옳은 일"이기 때문에 다른 사람들의 학대에 응답하는 도덕적 명령에 의해 동기 부여될 수 있다고 제안했다. 그러한 경우, 제3자는 가해자와 대면하거나, 범죄자에 대한 복수를 하거나, 피해자를 돕는 등의 방법으로 불의에 대응할 수 있다. Skarlicki et al.(2005, 2015)의 이론적 연구는 학대의 관찰자가 가해자에 대해 다양한 반응을 보이며, 일부 목격자는 가해자에 대한 조치를 취하고 다른 사람들은 학대에 대한 자기 방어 태세를 취한다고 제안한다.

### 제2절 비인격적 감독의 결과

## 1. 조직침묵

### 1) 조직침묵의 개념

조직침묵에 대한 선행연구에 의하면 침묵과 발언하지 않는 것은 같은 뜻을 내포하고 있는 것 같지만 다르다는 주장을 하고 있는데, 그 이유를 살펴보면 침묵하는 것은 어떤 대상을 향상, 발전시킬 수 있는 아이디어, 의견, 정보 등을



가지고 있어도 어떤 이유로 인해 의도적으로 표현하지 않는 행동이라고 할 수 있지만, 발언하지 않는 것은 어떤 대상의 향상, 발전에 필요한 아이디어, 정보 또는 의견 등을 가지고 있지 않기 때문이라고 주장하고 있다(Frese, Teng, & Wijinen, 1999; Lepin & Van Dyen, 1998). 또한 일반적으로 침묵하는 것을 발언하지 않는 것으로 생각할 수 있지만 침묵하는 것과 발언하지 않는 것은 한 연속선상의 개념으로 보기 힘들며(Pinder & Harlo, 2001; Van Dyne, 2003), 이 때 발언하지 않는 것은 침묵하는 것 보다 행동적 단서를 덜 제공하고, 침묵의 동기는 발언하지 않는 동기보다 좀 더 모호하거나 혹은 잘못 인식될 가능성도 크다고 할 수 있다(Van Dyne, Ang & Botero, 2003). 즉 발언하는 것과 침묵하는 것의 차이점은 말하기의 유·무가 아닌 의사표현 여부를 결정짓게 하는 그이유가 무엇인가에 관점을 두어야 한다는 것이다(Van Dyne, Ang & Botero, 2003).

조직침묵에 대한 초기학자인 Van Dyen et al.(1998)에 의하면 조직침묵은 조직 구성원이 불공정한 조직상황에서 자신의 아이디어나 의견 또는 정보를 의도적으로 표현하지 않는 행동으로 정의되어지고 있으며, 이러한 조직침묵은 구성원이 불공정한 조직상황에 대해 어떤 개선안을 제시하더라도 별다른 변화가 없을 것이라고 체념하거나 단념하게 되어 취하게 되는 침묵행동이라고 설명하였다 (Van Dyen et, al., 1998). 또한 조직침묵은 조직구성원이 부당하고 위협적인조직상황으로부터 자신의 안전을 보호 하거나 유지하기 위해 취하게 되는 침묵행동이라고 할 수 있으며(Van Dyen, Ang & Botero, 2003), 불공정한 조직상황에 있는 구성원이 아이디어, 정보, 의견이 있음에도 불구하고 이를 의도적으로표현하지 않거나 자신이 알고 있는 부정적인 정보에 대해 축소하여 전달하는행동으로 정의되어지고 있다(Morrison & Milliken, 2000).

이러한 조직침묵은 조직구성원이 자신의 의견 제시로 인해 오히려 조직으로부터 돌아올 부정적인 결과나 난처해질 수 있는 상황에서 자신을 보호하거나 안전을 유지하기 위해 의도적으로 침묵 하는 행동이라고 설명하였다(Morrison & Milliken, 2000). 뿐만 아니라 조직침묵은 조직 구성원의 수동적인 태도로부터 나타나는 결과가 아닌 조직 내의 어떤 특별한 동기에 의한 의식적이고 의도된 침묵 행동이라고 설명하였다(서혜숙, 2005; Pinder & Harlos, 2001).

한편 심리학계의 학자들은 구성원들이 조직문제에 대해 침묵하는 현상을 'mum



effect'로 표현하였으며 특히 좋지 않은 상황에서 부정적인 정보를 전달하는 사람은 심리적으로 불안한 정서 상태에 있기 때문에 정보를 전달하는 것 자체를 꺼리게 되는 것과 같은 현상이라고 설명하고 있다(Rosen & Tesser, 1970). 조직에서 조직 침묵현상을 중요하게 다뤄야 할 가장 큰 이유 중의 하나는 조직내 작은 문제나 상황에 관한 침묵이 강화되어 더 많은 조직문제와 상황들에 대한 침묵으로 이어질 수 있는 전이효과 때문이라고 할 수 있다(Bowen & Blackmon, 2003; Noelle-Neumann, 1974). 이상과 같은 선행연구를 바탕으로 한 조직침묵의 개념은 〈표 2-3〉에 요약되었다.

Creed(2003)에 의하면, 조직 뿐 만이 아니라 조직 침묵을 선택하는 개인들도 침묵을 선택함으로써 부정적인 영향을 받는다. 침묵을 지키는 것은 시간이지나면서 무기력감(helplessness) 증가와 직무만족 감소, 냉소주의, 비관여 등의 오래 지속되는 개인적 결과물들을 초래할 수 있기 때문이다(Milliken & Morrison, 2003). 특히 개인적으로 중요한 사항에 대한 침묵하는 것은 개인이다른 조직원들과 가지는 연계의 강도에 부정적으로 영향을 주고, 이는 신뢰의 수준을 낮출 수도 있으며(Dutton et al., 2001), 개인 및 업무적 스트레스를 초래할수도 있다(Beer & Eisenstat, 2000; Milliken et al., 2003).

또한 조직에 대한 충성심이 낮은 조직원뿐만 아니라 조직에 대한 충성심이 높은 조직원들 사이에서도 조직 침묵은 발견되기 때문에, 조직 침묵의 영향력은 조직 전반에 걸쳐서 형성된다고 할 수 있다(Boroff & Lewin, 1997).

<표 2-3> 조직침묵의 개념

연구자	개 념
Frese, Teng & Wijinen(1999) Van Dyne, Ang & Botero(2003)	구성원이 불공정한 조직상황에 대해 체념하거나 단념하여 자신의 의견을 제시하지 않거나 위협 적인 조직상황으로부터 자신의 안전을 보호하고 유지하기 위해 의도적으로 침묵하는 행동(Frese, Teng & Wijinen, 1999; Van Dyne, Ang & Botero 2003)



Pinder & Harlo(2001) Van Dyne, Ang & Botero(2003)	침묵하는 것과 발언하지 않는 것의 의미는 한 연속선상이 아닌 서로 명확히 구분되어지는 다 차원적인 구성개념으로 침묵하는 동기는 발언하지 않는 동기 보다 좀 더 모호하거나 잘못 인식될 가능성이 있고 발언하는 것과 침묵하는 것의 차이점은 말하기의 유·무가 아닌 의사표현 여부를 선택하게 하는 이유가 무엇인가에 초점 (Pinder & Harlo, 2001; Van Dyne, Ang, & Botero, 2003)
Morrison & Milliken(2000)	불공정한 조직상황에 있는 구성원이 아이디어, 정보, 의견이 있음에도 불구하고 이를 의도적으 로 표현하지 않거나 자신이 알고 있는 부정적인 정보에 대해 축소하여 전달하는 행동으로 정의 (Morrison & Milliken, 2000)
서혜숙(2005) Pinder & Harlos(2001)	조직침묵은 수동적인 태도에 의한 결과가 아니라 구성원의 어떤 동기를 가진 의식적이고 의도되어진 침묵행동(서혜숙, 2005; Pinder & Harlos, 2001)

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자 작성

### 2) 조직침묵의 유형

조직침묵의 유형은 능동적인 정도에 따라 체념적 침묵과 방어적 침묵으로 구분되었으며(Morrison & Milliken, 2000), 이후 다시 체념적 침묵, 방어적 침묵, 친사회적 침묵으로 구분되었는데(Van Dyne et al., 2003), 이에 대한 구체적인 설명은 다음과 같다. 첫째, 체념적 침묵은 구성원이 현재의 불공정한 조직상황에 대해 관여하여 이를 개선하기 위해 발언할 여지조차 없다고 체념하거나단념하여 취하게 되는 침묵행동으로, 현재의 불공정한 조직상황에 영향을 미칠수 있는 구성원 자신 혹은 조직의 능력에 대해 낮은 평가를 하게 됨으로써 취하게되는 침묵행동으로 볼 수 있으며, 특히 불공정한 조직상황이나 조직침묵을 유도



하는 조직문화 또는 상사의 부정적인 행위로 인해 발생되는 침묵행동이라고 할 수 있다(Morrison & Milliken, 2000).

둘째, 방어적 침묵은 구성원이 불공정하고 위협적인 조직상황으로부터 자신의 안전을 보호하고 유지하기 위해 아이디어, 의견, 정보 등을 의도적으로 제시하지 않는 침묵행동(Ashford & Cummings, 1983; Schlenker & Weigold, 1989)으로, 구성원이 불공정하고 위협적인 조직상황에서 자신의 의견 제시로 인하여 돌아올 부정적인 결과로부터 자신을 보호하고 유지하기 위해 의도적으로 의견을 제시하지 않는 침묵행동이라고 할 수 있다(Pinder & Harlos, 2001; Van Dyne Ang & Botero, 2003). 특히 이 유형의 조직침묵도 체념적 침묵과 마찬가지로 불공정한 조직상황이나 조직침묵을 유도하는 조직문화 또는 상사의 부정적인 행위로 인하여 발생되는 침묵행동이라고 할 수 있다(Van Dyne et al., 2003).

셋째, 친사회적 침묵은 구성원이 조직 또는 또 다른 구성원의 안전과 이익을 보호하기 위한 목적으로 자신이 알고 있는 정보, 아이디어, 의견 등을 의도적으로 제시하지 않는 침묵행동(Van Dyne et al., 2003)으로, 이타주의나협력적인 동기에 의해서 발생되는 침묵행동이라고 할 수 있으며(Korsgaard, Meglino, & Lester, 1997), 방어적 침묵과 일부 유사한 부분이 있으나 조직시민행동과 같이 타인 또는 조직에 대한 배려의 마음으로부터 이어지는 침묵행동이라는 점에서 차이를 두고 있다(Korsgaard et al., 1997; Van Dyne et al., 2003).

이상과 같은 선행연구를 바탕으로 한 조직침묵의 유형은 <표 2-4>, <표 2-5>에 요약되었다.

<표 2-4> 구성원의 동기에 의한 침묵의 유형 구분

목적	태도	침묵동기	침묵유형
이기심	수동적	자포자기(체념)	체념적 침묵
이기심	능동적	자기보호(두려움)	방어적 침묵
이타심	능동적	조직지향(협력의지)	친사회적 침묵

자료: Van Dyne et al.(2003)



#### <표 2-5> 조직침묵의 유형

유형 개념 및 연구자	
체념적 침묵	구성원이 불공정한 조직상황에 영향을 미칠 수 있는 자신 혹은 조직의 능력에 대해 낮은 평가를 하여 취하게 되는 침 묵행동으로 특히 불공정한 조직상황이나 조직침묵을 유도하 는 조직문화 또는 상사의 부정적인 행위로 인해 발생 (Morrison & Milliken, 2000).
	· 구성원이 불공정하고 위협적인 조직상황으로 부터 자신 의 안전을 보호하고 유지하기 위해 아이디어, 의견, 정보 등을 의도적으로 제시하지 않는 침묵행동(Ashford & Cummings, 1983; Schlenker & Weigold, 1989).
방어적 침묵	·조직으로부터의 부정적인 피드백에 대한 두려움에 기초한 자기보호차원에서 의도적으로 의견을 제시하지 않는 침 묵행동(Pinder & Harlos, 2001; Van Dyne, Ang & Botero, 2003).
	·불공정한 조직상황이나 조직침묵을 유도하는 조직문화 또 는 상사의 부정적인 행위로 인하여 발생되는 침묵행동 (Van Dyne et al., 2003).
친사회적 침묵	· 구성원이 조직 또는 조직 내 다른 구성원의 안전과 이익을 보호하기 위한 목적으로 자신이 알고 있는 정보, 아이디어, 의견 등을 의도적으로 제시하지 않는 침묵행동(Van Dyne et al., 2003).
	·이타주의나 협력적인 동기에 의해서 발생되는 침묵행동 (Korsgaard, Meglino, & Lester, 1997).
	·타인 또는 조직에 대한 배려의 마음으로부터 이어지는 침 묵행동(Korsgaard et al., 1997; Van Dyne et al., 2003).

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자 작성

선행연구자들의 논의를 근거로 본 연구에서는 비인격적 감독행동이라는 조직 내 상사의 부정적인 행위로 인해 발생되는 부정적인 결과들을 확인하고자 하는 의도를 가지고 있으므로, 조직침묵의 유형 중 체념적 침묵과 방어적 침묵을 중심 으로 살펴보고자 한다.



#### 3) 조직침묵의 선행연구

Morrison & Milliken(2000)은 침묵행동의 선행요인에 대한 연구에서 비효과적인 리더십 또는 상사의 부정적 피드백에 대한 두려움, 상사가 종업원에 대해 암묵적으로 갖는 믿음에 대한 종업원의 지각 등을 침묵행동의 선행요인으로제시하였다. Vakola & Bouradas(2005)의 연구에서는 침묵의 선행변인들로침묵에 관한 상사의 태도, 경영진의 태도, 의사소통의 기회를 제시하였는데, 종업원 침묵행동에 대한 상사 및 최고 경영진의 안일한 태도는 조직원들의 침묵행동을 증가시킬 수 있으며, 공식적, 비공식적인 의사소통 기회가 늘어날수록종업원들의 침묵행동을 감소시킬 수 있다는 것을 의미한다.

Morrison & Milliken(2000)의 연구는 침묵행동 연구의 전환점이 되었다. 침묵행동에 관한 연구의 중요성이 보다 강조되기 시작하였는데, 침묵행동이 단순한 발언의 부재가 아니며, 구성원 스스로에게 미칠 영향 등을 고려한 선택적행동이라는 인식이 확대되었기 때문이다(Van Dyne et al., 2003). 이에 따라조직침묵 및 침묵행동이 개념화되고 침묵행동의 부정적 결과들이 보고되기시작하였다.

선행연구에 의하면 조직침묵은 전이 효과가 큰 특성으로 인해 조직의 한 구성원의 침묵으로 인해 다른 구성원들도 잇따라 침묵하게 됨으로써, 조직 내 의사소통을 가로막는 출발점이 될 수 있을 뿐만 아니라 조직의 더 많은 문제에대해 조직침묵을 조장 할 수 있게 된다고 설명하였으며(Bowen & Blackmon, 2003; Milliken & Morrison, 2003; Noelle-Neumann, 1974), 또한 조직침묵은 조직에 대한 충성심이 낮은 구성원은 물론 충성심이 높은 구성원들에게까지도 전이될 수 있기 때문에 조직 전반에 걸쳐 조직침묵이 형성될 수있다고 주장하였고(Redding, 1985), 구성원이 상사에게 보고할 때 부정적인내용의 정보는 최소화하고 진실을 왜곡하여 보고 할 수 있다는 연구 결과를 제시하였다(Athanassiades, 1973). 그리고 불공정한 조직 상황에 있는 구성원들은 더 이상 조직 내 갈등이나 문제가 발생되기를 원치 않기 때문에 자신이알고 있는 정보가 있어도 제공하지 않거나 자신의 의견을 최대한 자제하는조직침묵을 취하게 된다고 주장하였으며(Boroff & Lewin, 1997), 뿐만 아니라조직침묵으로 인하여 구성원 개인은 물론 다른 구성원들과의 관계에도 부정적인영향을 미치게 된다는 연구 결과를 제시하였다(Beer & Eisenstat, 2000;



Milliken et al., 2003).

침묵은 조직과 개인에게 여러 가지 영향을 미치는데, 침묵으로 인해 조직발전이 둔화될 뿐만 아니라 구성원들의 몰입이 감소되는 것과 같은 다양한결과가 초래된다(Vakola & Bouradas, 2005). 또한 부패 증가(Ashforth & Anand, 2003), 내부 갈등 유발과 혁신 저해(Argyris & Schön, 1978), 결근과 이직, 기타 바람직하지 않은 행동 발생(Carla, 1996) 등으로 연결된다. 의도적으로 의사소통을 자제하는 개인들은 스트레스와 심리적 문제를 겪을 수있으며, 걱정이나 스트레스를 겪게 되면 구성원들은 침묵의 소용돌이에 빠져들어 점점 더 침묵하게 된다(Morrison & Milliken, 2000).

침묵 연구는 침묵이 조직 내에서 반복적으로 일어나고, 한 구성원의 침묵은 다른 구성원에게도 전이될 수 있으며, 결국 조직 내에 다수의 의견과 분위기에 동조하는 풍토가 형성된다는 측면에서 중요하다. 따라서 앞으로의 침묵 연구는 침묵을 단순히 개인 성향으로 치부하거나, 발언하지 않는 것으로 가볍게 넘기기보다는 침묵 이면에 숨겨져 있는 동기가 무엇인지, 즉 침묵의 이유와 목적에 대해 더 관심을 가져야 할 것이며(정현선, 2013), 친사회적 침묵을 포함시키는 등 침묵의 형태에 따라 달라지는 침묵의 영향력을 구분하여 연구할필요가 있다.

## 2. 서비스 지향적 조직시민행동

## 1) 조직시민행동의 개념

Katz(1964)는 조직의 성공은 직원의 직무 수행뿐만 아니라 동료 및 조직을 돕는 행동에 의해 결정된다고 주장하였으며, 이는 조직에서 동료를 돕고 긍정적인 근무 환경을 조성하며 조직에 관심을 갖는 직원이 중요하다는 것을 의미한다(Katz, 1964). 이후 Bateman & Organ(1983)에 의해 organizational citizenship behavior이라는 정확한 명칭이 마련되었으며, 조직시민행동을 '공식적 보상시스템에 의해서 명백히 또는 직접적으로 인식되는 것은 아니지만 총체적으로 볼때 조직의 효과적 기능을 촉진하는 개인들의 재량적 행동'이라 정의하고 있다(Organ, 1988). 이러한 정의에 근거하여 조직시민행동에 있어 ①역할 외 행동,



②재량적 행위, ③비보상성, ④조직효과성에 대한 기여와 같은 특성들이 거론 되었다.

조직시민행동은 직무기술서에 명시된 직무가 아닌, 역할 외 행동이라는 특성을 가짐으로써 조직에서 강제적으로 요구되지 않고 전적으로 조직구성원들의 자유의지에 따라 결정되는 재량적 행위의 성격을 가지게 된다. 또한 조직시민행동은 공식적인 직무가 아니기 때문에 대응적 형태의 보상을 받지 않는다는 비보상성의 특징을 가진다. 조직구성원도 대체로 그들이 수행하는 시민행동에 대한 특별한 대응적 보상을 바라지 않는다. 한편, 조직 구성원들이 수행하는 조직시민행동을 단기적으로 살펴보면 그 크기나 영향력이 매우 작지만, 시간적 범위를 확장하고 조직구성원 다수의 조직시민행동 수행이 수반될 경우 조직 효과성에 기여할 수 있다는 특성을 지닌다(Organ, 1988, 1997). 위와 같은 조직 시민행동의 효과성에 대한 긍정적인 논의들은 실제 조직 내에서 조직시민행동과역할 외 행위의 중요성 강조로 이어지는 동시에, 이와 관련한 다양한 연구들이실시된 배경으로 작용하기도 하였다.

조직시민행동의 정의와 관련되어 몇 가지 논쟁도 있다. 조직 내에서 역할은 고정되기보다 협상에 의해 직무활동 범위와 역할에 대한 지각이 서서히 형성되고(Graen, 1976), 조직시민행동을 역할 내 행동으로 지각하는 구성원들도 많다(Schnake, 1991)는 점에서 역할 내, 외의 구분에는 주관적인 판단이 작용할수밖에 없고 구분 또한 어렵다는 것이다. 또한 Graham(1991)은 조직시민행동을 정치적 행동까지 포함된 조직 관련 모든 긍정적인 행동들로 정의하며 조직시민행동에 대한 정치학적 접근으로 발현되었다.

이러한 조직시민행동의 특성에 대한 다양한 논의로 인하여 조직시민행동의 정의가 다양한 학자에 의해 제시되고 수정되었다. Organ(1997, p91)은 초기자신의 정의에 대한 다양한 비판을 수용하여 '업무 수행을 지원하는 사회적심리적 맥락의 유지와 향상에 기여하는 행동'으로 조직시민행동에 대한 정의를 수정하였다. Meyer & Allen(1997, p.33)의 연구에서는 '행위에 초점을 맞추어 동료에게 추가적 도움을 제공하고, 업무 활동에 있어서 자원하며, 동료와 고객을 배려하며, 문제를 정시에 제기하고, 문제가 발생할 경우 제안하는 일들'을 조직시민행동으로 정의하였다. 또 다른 연구인 Schnake et al.,(1995)의 연구에서는 개인·단체·조직을 대상으로 하는 사회적·기능적 역할



외 행동으로 조직시민행동에 대한 개념을 구축하였다. 그러나 위와 같은 다양한 정의의 수정에도 조직시민행동 특성에 대한 비 명확성은 해결되지 않았고, 관련 연구에서 조직시민행동을 친사회적행동, 역할 외 행동, 맥락적 성과 등의 용어 혼용을 가져왔다.

조직시민행동이 조직의 효과로 이어지기 위해서는 일정 기간 동안 다수의 직원들에게 도움을 주는 것과 같이 조직구성원들의 바람직한 행동들이 일정한 영역에 걸쳐서 누적되어야 하며 자발성, 비보상성, 총체적인 효과로 구성되어 있다. 자발성(discretionary)과 비보상성(non contractual reward)에 관해서 많은 논의와이의가 제기되었다. 역할 외 행동(extra-role) 또는 직무로 명시 되지 않은 사항(beyond the job requirements)으로 조직시민행동을 정의하는데 있어서의 자발성과 관련된 문제점은 역할(role)과 직무(job)개념 자체의 모호성에서 나오게되며, 구성원에게 이행이 요구되는 직무사항도 조직의 상황에 따라 변화한다는점이다. 또한, 비보상성과 관련하여 조직시민행동의 성과에 따른 일정한 보상이배제되는 것이 아니며 공식 보상시스템에 의해서 계약적으로 보장 되는 것도 아니라는점이다. 이러한 차원에서 조직시민행동의 재 정의를 위한 고려사항은 맥락수행(contextual performance)과 비슷한 것으로서 공식적인 직무 요건성이약하고,업무 수행자는 공식적인 과업성과에 비해 보상을 적게 기대하며,조직시민행동을 친애적이고(affective), 촉진적인(promotive) 것으로 간주한다는 것이다(Organ, 1997).

조직시민행동과 유사한 개념으로 친사회적 행동(Brief & Motowidlo, 1986) 과 조직자발성(George & Brief, 1992)이 있는데, 조직시민행동과 비교했을 때 친사회적 행동은 역기능적인 행동까지 포함하고, 조직자발성은 역할 이외의 행동과 능동적인 행동만을 포함한다는 측면에서 차이가 있으며, 친사회적 행동과 조직자발성 모두 경제적 보상을 받을 수 있다는 면에서 조직시민행동과 차이가 있는 개념이다.

## 2) 조직시민행동의 구분

조직시민행동 하위요인 연구 중 일반적으로 수용되는 것은 Organ(1988)이 제시한 이타주의 행동, 양심적 행동, 정당한 행동, 호의적 행동, 참여적 행동의



다섯 가지 하위차원으로 나눈 분류이다(Organ, 1988). 이타주의 행동(altruism) 은 업무나 문제와 관련하여 구체적 대면 상황에서 특정 동료를 도와주는 직접적 이고 자발적인 행위로서, 조직의 에너지를 좀 더 효율적으로 배분시켜 조직의 유 효성을 증가시키는 행동이며, 양심적 행동(conscientiousness)은 조직에서 공식 적으로 요구하는 최저 수준 이상으로 역할을 수행하는 것으로서, 직접적 도움보 다는 조직 내 시민행동의 차원에서 간접적으로 조직에 도움이 되는 행동을 말한 다(Organ, 1988). 정당한 행동(sportsmanship)은 조직의 상황을 긍정적으로 생각하고 조직에 대한 불평불만이나 고충을 호소하기보다는 사소한 불편을 인내 하며 자신의 시간과 에너지를 건설적으로 쓰려는 행동이며, 호의적 행동 (courtesy)은 자신의 의사결정이나 행동에 의해 다른 사람이 받을 수 있는 영향 을 사전에 세심하게 고려하여 행동하는 것으로, 이타주의 행동이 문제가 발생한 사람을 돕는 행위라면 호의적 행동은 문제를 막기 위해 도움을 주거나 문제를 약화시키기 위해 조치를 취하는 것으로 구분될 수 있다(Organ, 1988). 마지막 으로 참여적 행동(civic virtue)은 조직의 활동에 관심과 책임감을 가지고 적극 적으로 참여하는 행동이며, 이러한 참여를 통해 조직 내 문제를 잘 이해하고 자신의 의견을 적절히 표현하여 조직의 관리에 공헌한다(Organ, 1988).

Van Dyne, Graham, & Dienesch(1994)는 조직시민행동은 순종, 충성, 참여라는 다차원의 구성요소를 가지고 있으며 상호 긍정적으로 관련된다고 하였다. 순종(obedience)은 합리적인 구조와 규칙, 규정을 존중하는 것으로 조직에 정립된 구조와 프로세스를 존중하는 것을 포함하고, 충성은 전반적으로 조직에 대한 충실함을 의미하며, 전체적으로 공동체 조직 등의 이익에 봉사하고 공동체의 가치를 구체화 하는 것과 관련된다(Van Dyne, Graham, & Dienesch, 1994). 또한 참여 (participation)는 사회적 참여(social participation), 지지적 참여(advocacy participation), 기능적 참여functional participation)로 구성되어 있으며, 법 내에서 가능한 방법을 통하여 공동체의 일에 책임감을 가지고 적극적으로 참여하는 것을 수반하여 조직의 활동에 전반적이며 책임 있는 관여를 말한다(Van Dyne, Graham, & Dienesch, 1994).

Podsakoff & MacKenize(1997)는 조직시민행동을 구성하는 차원은 다양하지만 이러한 구성요소들의 개념적인 정의는 서로 중복되는 경우가 많다고 하였으며, 구성개념들은 도움행동(helping behavior), 정당한 행동(sportsmanship),



조직충성도(organizational loyalty), 조직순응(organizational compliance), 개인의 솔선(individual initiative), 공익성(civic virtue), 자기개발(self development)의 7가지 차원으로 묶을 수 있다(Podsakoff & MacKenize, 1997). 도움행동은다른 사람을 돕는 것으로 업무관련 문제발생을 제거하는 것을 의미하고, 정당한행동은 불가피한 불편을 감수하거나 과업이 주어졌을 때 불평 없이 수행하고자 하는 의지를 말하며, 조직충성도는 조직을 보호하고 조직을 외부에 적극적으로 알리는 것을 의미한다(Podsakoff & MacKenize, 1997). 조직순응은 조직의 규칙과절차를 준수하고 헌신하는 것을 말하며, 개인의 솔선은 직무를 수행함에 있어서일반적으로 기대되는 것을 넘어서 역할 외 행동을 하는 것을 의미하고, 자기개발은 구성원 스스로 그들의 지식과 기술능력을 향상 시키는 것을 말한다(Podsakoff & Mackenize, 1997).

Williams & Anderson(1991)은 조직시민행동의 하위차원의 분류에서 그대상을 개인과 조직으로 하는 개인 지향 조직시민행동(OCBI)과 조직 지향 조직시민행동(OCBO)을 제시하고 있으며, 개인 지향 조직시민행동은 혜택이 개인에게돌아가고 후에 간접적으로 조직의 혜택으로 귀속되는 행동유형이며 조직 지향시민행동은 조직 전반에 혜택이 귀속되는 행동 유형이다. 조직시민행동은 사회적교환 조건에 기초를 하기 때문에 직무 만족(Smith, Organ, & Near, 1983), 신뢰(Konovsky & Pugh, 1994), 조직적 지원(Moorman, Blakely, & Niehoff, 1998), 공정성(Moorman, 1991)과 같은 사회적 교환의 지표와 관련이 있다.

## 3) 조직시민행동의 선행연구

조직시민행동에 대한 연구를 전반적으로 살펴보면 조직시민행동의 개념과 특징, 조직시민행동의 선행요인과 결과에 대한 연구로 분류해 볼 수 있다.

조직시민행동의 선행요인으로 직무특성, 직무만족, 조직몰입, 조직공정성, 조직지원인식, 신뢰, 조직피드백, 조직문화, 상관의 리더십 등 다양한 차원의 변수들이 제시되고 있으며, 그 중 직무만족, 조직공정성, 조직몰입 등과 같은 개인의직무태도 변수가 조직시민행동과 밀접한 연관성이 있다는 것이 검증되고 있다(김민강, 박통희, 2008; 송경용, 이승일, 문주호, 2013; Meyer et al., 2002; Organ & Ryan, 1995; Podsakoff et al, 1990).



조직시민행동의 선행요인과 관련하여 탐색한 연구는 크게 긍정적인 선행요인과 부정적인 선행요인에 대한 연구로 나누어 볼 수 있으며, 영향요인의 차원에따라 개인 차원, 직무 차원, 조직 차원으로 자세히 살펴볼 수 있다. 개인 차원의 긍정적 선행요인에 대한 연구로는 Hoon & Tan(2008), Li et al.(2010)의연구가 대표적이다. Hoon & Tan(2008)의 연구는 개인의 성격과 조직시민행동과의 관계를 탐구하여 더 양심적인 조직구성원들이 조직을 대상으로 한 조직시민행동을 더 수행하고, 친사회적 가치를 가진 조직구성원들이 개인을 대상으로한 조직시민행동을 더 많이 수행함을 확인하였다. Li et al.(2010)도 개인의적극성과 조직시민행동에 대한 긍정적 관계에 대하여 실증적으로 확인하는연구를 실시하였다.

긍정적인 조직요인에 관련한 연구는 주로 사회교환관계에 초점을 두었다. 조직시민행동에서 사회적 교환관계의 특성이 중요함을 시사한 Konovsky & Pugh (1994)의 연구에서부터 시작되었으며, Moorman et al.(1998), Lambert (2000), Coyle-Shapiro(2002)의 연구에서는 사회교환관계에서 나타난 심리적 계약 조건으로의 조직공정성이 조직시민행동에 미치는 영향에 대하여 주목하였다. 또한 사회적 교환이론으로부터 파생된 개념인 조직지원인식(Moorman et al, 1998)이 조직 구성원들의 조직시민행동을 결정하는 주요한 조직 변수로 거론되었다. Hui et al(2004)의 연구에서는 사회적 교환관계의 하위 차원인심리적 계약 프레임워크에 대하여 거래적, 관계적, 균형적 계약으로 상세히 분류하여 각각의 계약이 조직시민행동에 미치는 상이한 영향력에 대하여 탐색하고자시도하였다.

한편, 최근 들어 조직시민행동에 영향을 미치는 부정적 요인이 조명을 받기시작하였다. 선행연구에 의하면 역할 모호성 및 역할 과부하와 같은 역할 충돌요인들이 스트레스 요인으로 작용하여 조직구성원들의 조직시민행동을 낮춤을실증적으로 확인하였으며(Eatough et al., 2011), 또한 관계적 갈등이 조직시민행동에 부정적 영향력을 가지고 있고(Choi et al., 2010), 시간이라는 자원에 있어 조직시민행동이 개인적 비용으로 인식될 수 있음을 강조하였으며, 결과중심적 평가 시스템 하에서 조직구성원들이 조직시민행동보다 역할 내 행동을선택하고 수행한다는 것을 확인하였다(Bergeron et al., 2013).

리더십의 강조와 함께 리더십의 하위차원과 조직시민행동에 대한 관계에 대한



관심도 높아졌다(Walumbwa et al., 2008; Walumbwa et al., 2010; Wang et al., 2005). Wang et al.(2005)의 연구에서는 상사의 거래적 리더십이 사회교환관계를 통해 조직구성원들의 조직시민행동을 증대시킴을 실증적으로 확인하였으며, Walumbwa et al.(2010)의 연구에서는 보상 기반의 거래적 리더십이절차적 공정성의 인식을 상승시켜 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미침을 검증하였다.

최근에는 조직시민행동으로 인한 결과에 대한 연구들도 점차 증가하고 있는 추세인데(윤영채, 이광순, 2009:219), Vigoda & Golembiewski(2001)는 조직내 성과나 서비스의 질을 제고하는데 조직시민행동이 중요하다고 강조하였고, Podsakoff et al.(2009)은 메타분석을 통해, 조직시민행동이 조직 내 구성원의실적이나 조직의 효율성에 긍정적 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다. 따라서 조직시민행동은 조직의 성과를 예측하는 변수로서 직무태도 관련 변수들의 종합적인 결과라고 할 수 있다.

#### 4) 서비스 지향적 조직시민행동의 개념

서비스 지향적 조직시민행동은 서비스 조직에서 고객과 직접 대면하는 직원들이 고객과 상호작용할 때 서비스 질을 향상시키기 위해 공식적 보상체계를 넘어서 자발적으로 하는 역할 외 행동이라고 할 수 있다(Bettencourt et al., 2001). 조직행위 관련분야의 연구에서 조직시민행동에 대한 주제가 괄목할만한 주목을 받아왔지만, 서비스 지향적 조직시민행동에 대한 연구는 현재까지 많지 않은 실정이다. 조직시민행동과 관련된 연구들은 종업원의 조직시민행동이 조직의 서비스 품질의 수준을 향상시키는데 매우 중요한 역할을 한다는 것을 제시하고 있으며, 서비스 지향적 조직시민행동은 서비스 관련 조직이 당면하고 있는 인적자원 및 서비스 관리에 있어 그 중요성과 필요성이 더욱 부각되고 있다.

기업에서 제공하는 서비스에 대한 고객의 경험과 만족수준은 서비스 제공자와 제공 프로세스에 의해 직접적인 영향을 받게 되므로, 고객에게 서비스를 제공하는 고객접점 종업원의 행동은 매우 중요하다. 또한 서비스 환경에서 고객의 요구를 미리 예측할 수 없기 때문에 고객과 직접 대면하는 직원은 수행해야할 서비스를 미리 지정할 수 없기 때문에(Bowen et al., 1999), 고객과 직접 대면하는



직원의 역할은 중요하다고 할 수 있다.

Van Dyne et al.(1994)은 충성도(loyalty)라는 새로운 조직시민행동의 개념을 제시하였는데, 충성도 조직시민행동은 조직의 제품과 이미지를 외부인에게 홍보함으로써 조직에 대한 충성을 반응하는 것을 의미하며, 조직개발 및 관리에 대한 직원의 참여를 명시적으로 고려하였다(Van Dyne et al., 1994).

조직시민행동과 관련된 선행연구의 한계는 조직시민행동에 초점을 두고 서로 다른 유형의 조직 및 직위에 널리 적용하고 있다는 점으로, 연구자들은 고객과 직접 대면하는 직원들의 고객 및 서비스 지향적인 시민행동에 초점을 맞추어 연구를 확장해야 하며(Borman & Motowidlo, 1993; Podsakoff & MacKenzie, 1997), 특히 일부 유형의 조직시민행동은 다른 조직보다 특정 유형의 조직에 더적합할 수 있고, 서비스 기업은 고객과의 상호작용 차원과 외부인에게 표현하는 차원에서 특별한 요구사항이 있다고 주장하였다(Borman & Motowidlo, 1993).

이를 바탕으로 Bettencourt et al.(2001)은 서비스업에서 고객과 접점 직원들이 수행하는 조직시민행동은 역할 요구사항을 고려하여 충성(loyalty), 서비스제공(service delivery), 참여(participation)의 3가지 하위 차원 측면으로 고객들을 상대하는 직원들에 대한 서비스 지향 조직시민행동이라는 개념을 제시하였다(Bettencourt et al., 2001).

Organ(1997)은 자신의 연구에서 서비스 지향적 조직시민행동을 조직 충성행동(loyalty OCB), 참여행동(participation OCB), 서비스 제공(service delivery OCB)의 세 가지 하위차원으로 분류하여 정의하였다(Organ, 1997). Organ(1997)에 의하면 '조직충성행동'은 조직 외부에 대해 조직을 대표하고 조직의 제품과서비스 뿐 만 아니라 조직의 이미지를 옹호하고 알리는 역할을 하는 것이며, '참여행동'은 조직과 동료, 자신이 수행하는 서비스를 개선하기 위해서 커뮤니케이션과 같은 행동을 자발적으로 하는 것을 의미하고, '서비스제공'은 고객을 응대하면서 양심적이고 예절바른 행동을 하는 것을 의미한다(Organ, 1997).

Bettencourt et al.(2001)은 고객과 상호작용하는 서비스 직원들에 의해 수행되어진 조직시민행동은 역할요구사항이 고려되어질 수 있다는 관점을 제시하였으며, 기존의 조직시민행동 연구에서 소홀히 되었던 태도 관련 선행요인들을 연구에 포함시켜 고객들을 상대하는 직원들에 대한 서비스 지향적 조직시민행동을 주장했다. 이들에 따르면 서비스 지향적 조직시민행동은 충성, 서비스제공, 참여



등 세 가지 하부 요인으로 분류된다. '충성'은 조직구성원들이 사람들에게 기업의 좋은 이미지를 심어 주려 노력하며 기업의 서비스나 이미지를 적극적으로 홍보하는 행동을 의미한다. '서비스 제공'은 고객 서비스 및 홍보 지침을 준수하며, 긍정적이면서도 고객의 문제제기와 요구에 적시에 대응하는 태도 및 자세를 말한다. '참여'는 고객들과의 원활한 의사소통 및 서비스 품질을 개선시키기 위한 노력과 동료들에게 서비스 개선 아이디어나 제안을 하도록 권유하는 행동을 의미한다. 따라서 조직충성행동, 참여행동, 서비스 제공은 서비스 조직의조직시민행동을 잘 나타내고 있으며, 서비스 지향적 조직시민행동을 구성하는데 적합하다고 할 수 있다.

서비스 지향적 조직시민행동의 선행변수는 태도적 요인으로서 조직후원인식 (perceived organizational support)이 있으며, 성격적인 요인으로서 서비스 지향성(service orientation), 직무관련 지식이 있다. 고객과 대면하는 서비스 접점의 직원은 변화하는 고객의 욕구와 조직의 환경적 변화 및 사회적 적응의 필요사이에서 매개체 역할을 한다(Bettencourt et al., 2001).

<표 2-6> 조직시민행동(OCB)과 서비스 지향적 OCB(SOCB)

구분	조직시민행동	서비스 지향적 OCB	
연구대상	모든 조직	서비스 조직	
연구자	Organ(1988); Van Dyne et al. (1994); Podsakoff et al.(2000)	Bettencourt et al.(2001); Wang(2009)	
구성요소	도움 행동(helping behavior) 정당한 행동(sportsmanship) 조직 충성도(organizational loyalty) 조직 순응(organizational compliance) 개인의 솔선(individual initiative) 공익성(civic virtue) 자기 개발(self development)	조직충성행동(Loyalty OCB) 참여행동(Participation OCB) 서비스제공(Service Delivery OCB)	

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자 작성



#### 5) 서비스 지향적 조직시민행동의 선행연구

선행연구에서 조직시민행동의 하위 차원 중 조직후원인식이 서비스와 관련된 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직원의 조직에 대한 몰입은 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 상당히 긍정적인 효과가 있음이 밝혀졌다(Wang, 2009). Eisenberger et al.(1986)의 연구에서 정서적 몰입은 조직후원인식과 조직시민행동 사이의 관계에서 매개효과를 가지고 있는 것으로 나타났으며(Eisenberger et al., 1986), Wang(2009)의 연구에서도 서비스 지향적 조직시민행동에 대한 매개변수로서의 영향이 있는 것으로 나타났다. 정서적 몰입은 조직구성원이 자발적으로 조직에 대한 공헌여부를 판단하여 이에 대한 행동을 통해 조직의 평가 성향을 인식하게 되며, 직원은 조직의 가치와 규범을 더욱 내면화함으로 조직의 성과에 기여하게 되는 것이다(Eisenberger, Fasolo & Davis-La Mastro, 1990).

서비스 지향적 조직시민행동은 이직을 감소시키고 생산성을 높이는 효과가 있음이 입증되었으며(Sun et al., 2007), 고객을 지향하는 서비스는 구성원이 자신의 공식적인 직무가 아님에도 불구하고 필요한 일을 자발적으로 수용하고 행동할 때 그 품질을 더욱 높일 수 있고 고객만족에 의해서 고객 충성도가 형성되며 그 기업의 재무적 성과로도 연결된다(Schneider et al., 2007). 따라서서비스 지향적 조직시민행동은 조직 및 개인의 활동과 관련되는 주요 요인의 결과 변수로서 서비스 조직의 조직성과를 예측할 수 있는 주요 지표라 할 수 있다.

## 제3절 동료에 대한 비인격적 감독과 종업원 행동의 관계에서 조절요인

## 1. 주도적 성격

## 1) 주도적 성격의 개념

주도적 성격에 관한 연구는 1990년대부터 본격적으로 진행되어 왔고(Crant, 1995; Parker, 1998), 개인 및 조직 수준의 성공에 중요한 성격특성으로 제안되었다(Ashford & Black, 1996; Parker, 1998; Crant, 2000; Kim, Cable, &



Kim, 2005).

많은 성격 특성들 중 특히 주도적 성격은 능동적으로 본인의 자기향상 동기를 구체화하는데 있어 가장 긴밀히 연결되는 개인적 특질로 알려져 있다(Crant 2000). 주도적 성격은 자신을 둘러싼 환경에 건설적인 변화를 일으키고자 하는 개인의 기질적 특성으로 정의된다(Bateman & Crant, 1993). 주도적 성격을 지닌 개인들은 기회를 발견하고 실행하며 실질적인 행동을 취함으로써 의미 있는 변화가 일어날 때까지 지속하고자 노력한다(Crant, 2000).

개인의 주도적 성격은 환경에 영향을 주고자 하는 경향성과 자주성의 2가지 요소를 통하여 설명되는데, 경향성은 새로운 환경을 창조하고 현재의 환경을 개선하기 위한 자발적이고 지속적인 개인의 행위이며, 자주성은 제 힘으로 남에게 의지함 없이 처리해 나가는 성질을 의미한다(Crant, 2000; Unsworth & Parker, 2003; Parker, Williams & Turner, 2006; Zhang, Wang & Shi, 2012).

이와 같은 개념을 바탕으로 주도적 성격을 가진 개인은 기회를 포착할 수 있고 현재 상황을 개선하기 위해 의미 있는 변화가 일어날 때까지 인내하며 보다진취적(자주적)인 행동을 보인다(Crant, 2000: 439). 주도적 성격은 주도적 행동을 취하는 정도에 있어 개인들이 가지는 차이를 나타내는 기질적 구성개념으로 간주되는데, 높은 주도성을 가진 사람은 기회를 파악하고, 행동하며, 적극성을 보여주고, 의미 있는 변화가 나타날 때까지 인내하는 경향이 있는 반면에 주도성이 낮은 사람들은 소극적이고, 빨리 포기하며, 변화시키기 보다는 환경에 적응하려는 경향이 더 있다고 한다(Crant, 2000: 439). 또한 주도성이 낮은 사람들은 자신에게 주어진 업무 이외의 행동에 대해서는 대처능력이 느리며 지시에따라 행동하는 것에 익숙하기 때문에 자신이 의사결정권을 가지고 있다는 것 자체에 대해 부담감을 느끼는 경향이 있다(Seibert, Crant & Kraimer, 1999).

성격과 관련된 연구는 Big 5 모델과 특정 준거와의 관계성을 파악하는데 중점을 두고 이루어져왔다. 그러나 Hough & Schneider(1996)에 따르면, 준거를 예측하는데 있어 개별적인 성격이 아닌 복합적으로 이루어진 성격 혹은 Big 5 모델과 구분되는 새로운 성격 변인들에 의해 타당도가 더 높아지는 경향이 있는 것으로 나타났으며(Hough & Schneider, 1996), 이로써 주도적 성격이 준거를 예측함에 있어 Big 5 모델이 설명해 주는 분산 이외에 추가적 타당성이 있다는 것이 지지되었다(Bateman & Crant, 1993; Crant, 1995; Crant & Bateman,



2000). 또한 Crant & Bateman(2000)은 주도적 성격이 조직적 현상에 대해 Big 5 성격 요인을 넘어서는 설명량을 보여준다는 것을 증명하였다(Crant & Bateman, 2000). Fuller & Marler(2009)의 메타분석은 Big 5 성격 요인에 비해 주도적 성격이 직무성과와 더 강한 정의 관계를 갖는다는 점을 제시하였고 (Fuller & Marler, 2009), 최근 다른 연구자들의 메타 분석에서도 개방성이나 외향성에 비해 주도적 성격이 변화 지향적 행동을 더 효과적으로 예측하는 것으로 나타났다(Marinova, Peng, Lorinkova, Van Dyne, & Chiaburu, 2015)

하지만 Bateman & Crant(1993)의 연구에서 주도적 성격이 Big 5 성격 요인과 부분적으로 관련 있다고 보고함으로써(Bateman & Crant, 1993), 주도적 성격이 Big 5 성격 요인과 명확히 구분되는 성격요인은 아니라고 할 수 있다.

## 2) 주도적 성격의 선행연구

Crant(1996)는 주도적 성향의 구성원은 높은 목표치를 설정하고 이를 성취하기 위해 자발적인 행동을 하며, 가능한 모든 자원들을 이용하여 자기 개발에 대한 의지를 보인다고 설명하고 있다. 또한 수동적인 구성원과 비교하여 주도적 구성원은 자신의 목표를 달성하기 위해서 더 적극적으로 환경을 형성하고 조작할 가능성이 높다(Crant, 2000). 주도적 구성원들은 수동적으로 정보를 수용하고 기회를 기다리는 것을 선호하지 않고, 그들의 진취성으로 인해 업무프로세스 개선을 위한 새로운 아이디어를 제시하고 자신의 능력을 갱신하고, 더 발전된 회사의 정책을 만들려고 한다(Seibert, Kraimer & Crant, 2001). 선행연구를 살펴보면 주도성(proactivity)에 관련된 개념은 조직수준(Kickul & Gundry, 2002), 팀 수준(Simard & Marchand, 1995), 개인수준(Ashford & Tsui, 1991)으로 나누어 설명되어 있다.

선행연구에 의하면 주도적 성격은 네트워크 형성(Lambert, Eby, & Reeves, 2006), 적극적인 조직 사회화(Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003), 경력주도(Seibert et al., 2001), 주도적 업무행동(Parker & Collins, 2010) 등과 연관되는 것으로 나타났다. 또한 주도적 성격은 개인 창의성(Parker, Williams, & Turner, 2006), 직무성과(Crant, 1995; Thompson, 2005), 자기 효능감(Parker, 1998), 직무수행(Crant, 1995; Thompson, 2005), 경력관리(Seibert, Crant & Kraimer, 1999; Van Dyne & Le Pine, 1998; Van Scotter,



Motowidlo & Cross, 2000), 신입사원의 사회화(Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003), 조직혁신(Parker, 1998), 기업가정신(Becherer & Maurer, 1999), 리더십 효과성(Crant & Bateman, 2000; Deluga, 1998), 팀 수행 (Kirkman & Rosen, 1999)을 포함한 조직적 결과와의 관계가 긍정적이라는 사실 또한 여러 실증적 연구들을 통하여 밝혀져 왔고, 정치적 지식, 혁신행동과도 유의미하게 정적으로 관련되어 있음이 밝혀졌다(Seibert, Kraimer & Crant, 2001).

주도적 성격과 조직시민행동은 조직에서 직접적으로 요구되는 역할 이외의 행동을 하는 것에 초점을 맞춤으로서 두 변인 모두 전반적인 조직효과성에 간접적으로 기여한다(Frese, Kring, Soose, & Zempel, 1996). 왜냐하면 주도적인 직원들은 능동적으로 자신이 속한 조직을 지원하고 공식적인 책임을 넘어 비공식적인 활동에 참여할 수 있는 기회를 찾기 때문에 주도적 성격과 조직시민행동간에 관계가 있다고 제안했다(Campbell, 2000; Crant, 2000).

그러나 위와 같은 연구들은 주도적 성격의 결과와 행동 사이의 관계적 접근에 치중되어 있는(Frese, Teng, & Wijnen, 1999; Parker et al., 2006) 반면에, 구성원의 주도적 성격이 조직침묵에 어떠한 영향을 주는지, 상황변수가주어졌을 때 구성원의 주도적 성격이 어떠한 효과를 나타내는지에 대한 연구는미흡한 실정이다.

# 2. 회복탄력성

## 1) 회복탄력성의 개념

회복탄력성은 다양한 스트레스 요인에도 불구하고 이를 극복해내는 개인의심리적 자원을 의미하는 것으로(Luthar, Cicchetti, & Becker, 2000; Tugade & Fredrickson, 2004), 스트레스로부터 회복하는 능력, 스트레스 상황에서적응하는 능력, 심각한 역경에도 불구하고 평균 이상의 기능을 수행하는 능력(김수안, 민경환, 2011; Luthar, Cicchetti, & Becker, 2000)을 포함하는 개념이다. 학자들의 회복탄력성에 대한 정의를 특성에 따라 구분해 보면 심리, 사회적특성(Garmezy, 1993; Luthar et al., 2000), 성격적 특성(Wagnild & Young, 1993; Holaday & Terrell, 1994; Heinzer, 1995), 과정적 특성(김주환,



2011; Rutter, 1987; Reivich & Shatte, 2002)으로 나눌 수 있다. 회복탄력성 에 대한 심리, 사회적 특성 관점의 정의를 살펴보면, 심한 스트레스에 대한 반응 으로 잠시 동안의 분열이 있은 후 심리·사회적 평형을 다시 찾는 능력(Kanner, 1989)과, 고통을 겪으면서 자신의 의지력이 소실됐지만 이전의 상태로 되돌아 올 수 있는 회복력(Garmezy, 1993), 스트레스가 증가하는 상황에서 스트레스 를 거의 받지 않거나, 스스로 잘 대처하여 스트레스 지수를 낮추는 능력(Luthar et al., 2000)이라고 하였다. 성격적 특성의 정의에 대해 살펴보면, 회복탄력성 이란 스트레스의 부정적 효과를 중재하고 적응을 증진시키는 정서적 활기 또는 긍정적 성격 특성(Wagnild & Young, 1993) 및 화상을 견디게 하고 회복을 잘 되게 하는 요인 또는 특성(Holaday & Terrell, 1994), 상실과 불운으로부터 쉽게 회복하거나 적응하게 하는 능력이며, 대처 자원을 가동하게 하는 역동인 힘 (Heinzer, 1995)이라고 정의하였다. 마지막으로 과정적 특성의 정의를 살펴보 면, 회복탄력성이란 어린이의 속성, 가족, 사회, 문화 환경의 적절한 결합이 주어 진 시간에 걸쳐 일어나는 정신적, 내적 과정(Rutter, 1987)이라고 하였고, 모든 사람에게 필요한 능력이며 일의 수행, 신체·정신 건강에 영향을 주는 행복과 성 공의 기본 요소(Reivich & Shatte, 2002)이며, 원래 사물의 탄력적인 특성을 설명하는 개념이지만, 최근에는 인간에게 적용되어 역경이나 고난을 이겨내는 긍정적인 힘이라고 정의하였다(김주환, 2011).

이상과 같은 선행연구를 바탕으로 한 회복탄력성의 개념에 대한 내용은 <표 2-7>에 요약되었다.

<표 2-7> 회복탄력성의 개념

연구자	발생요인			
Kanner (1989)	심한 스트레스에 대한 반응으로 잠시 동안의 분열이 있은 후 심리적, 사회적 평형을 찾는 능력(Kanner, 1989)			
Garmezy (1993)	고통을 겪으면서 자신의 의지력이 소실됐지만 이전의 상태로 되돌아 올 수 있는 회복력(Garmezy, 1993)			
Luthar (2000)	스트레스로부터 회복하는 능력, 스트레스 상황에서 적응하는 능력, 심각한 역경에도 불구하고 평균 이상의 기능을 수행하는 능력(Luthar, 2000)			



Wagnild & Young (1993)	스트레스의 부정적 효과를 중재하고 적응을 증진 시키는 정신적 활기, 긍정적 성격특성(Wagnild & Young, 1993)			
Holaday & Terrell (1994)	화상을 견디게 하고 회복을 잘 되게 하는 요인 또는 특성 (Holaday & Terrell, 1994)			
Heinzer(1995)	상실과 불운으로부터 쉽게 회복하거나 적응하게 하는 능력 이며, 대처자원을 가동하게 하는 역동적인 힘(Heinzer, 1995)			
Rutter(1987)	어린이의 속성, 가족, 사회, 문화 환경의 적절한 결합이, 주 어진 시간에 걸쳐 일어나는 정신적, 내적 과정(Rutter, 1987)			
Reivich & Shatte (2002)	모든 사람에게 필요한 능력이며 일의 수행, 정신적, 신체적 건강에 영향을 주는 행복과 성공의 기본요소(Reivich & Shatte, 2002)			
김주환(2011)	어려움이나 스트레스 환경에서 적응적 상황으로 되돌아오는 회복과 정신적 저항력의 성장을 나타내는 탄력의 합성어 (김주환, 2011)			

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자 작성.

회복탄력성의 구성요소는 학자들마다 다양하게 나타나고 있는데 선행연구에서 Wagnild & Young(1993)은 회복탄력성의 구성요소를 인내심, 자기신뢰, 독립심, 의지력, 평정심으로 구분하였고(Wagnild & Young, 1993), Reivich & Shatte(2003)는 감정통제력, 충동통제력, 낙관성, 원인분석력, 공감능력, 자기효능감, 적극적 도전성 등 7가지 요소로 구분하였다(Reivich & Shatte, 2003). Ryan & Caltabiano(2009)는 회복탄력성의 구성요소로 자기효능감, 내적통제력, 인내심, 가족·사회 지원망, 적응력 등 5가지 요소로 구분하여 연구하였다(Ryan & Caltabiano, 2009).

국내 연구에서는 회복탄력성의 구성요소에 대해 홍은숙(2006)은 개인내부자원, 외적자원, 사회성으로 구분하였고(홍은숙, 2006), 신우열·최민아·김주환(2009)은 감정통제력, 생활만족도, 낙관성, 충동억제력, 원인분석력, 커뮤니케이션능력, 공감능력, 관계성, 감사하기 등의 9가지 구성요소로 구분하였다(신우열, 최민아, 김주환, 2009). 또한 김주환(2011)은 회복탄력성의 구성요소로 자기조절능력과 대인관계능력으로 나누어 제시하고, 자기조절능력에 대해 스스로의 감정을 인식하고 조절하는 능력으로서 어려운 상황이 닥쳤을 때 본인 스스로



부정적 감정을 통제하고 긍정적 감정, 건강한 도전의식을 불러일으키는 감정 조절력과, 기분에 휩쓸리는 충동 반응을 억제하는 충동 통제력, 본인이 처한 상황을 객관적이고도 정확하게 파악하여 대처방안을 찾아낼 수 있는 원인분석력으로 이루어졌다고 보았다(김주환, 2011).

<표 2-8> 회복탄력성의 구성요소

연구자	구성요소		
Wagnild & Young(1993)	인내심, 자기신뢰, 독립심, 의지력, 평정심 (Wagnild & Young, 1993)		
Reivich & Shatte(2003)	감정통제력, 충동통제력, 낙관성, 원인분석력, 공감능력, 자기 효능감, 적극적 도전성 (Reivich & Shatte, 2003)		
Ryan & Caltabiano(2009)	자기효능감, 내적통제력, 인내심, 가족·사회 지원망, 적응력(Ryan & Caltabiano, 2009)		
홍은숙(2006)	개인내부자원, 외적자원, 사회성(홍은숙,2006)		
신우열, 최민아, 김주환 (2009)	감정통제력, 생활만족도, 낙관성, 충동억제력, 원인분석력, 커뮤니케이션 능력, 공감능력, 관계성, 감사하기(신우열, 최민아, 김주환, 2009)		
김주환(2011)	자기조절능력, 대인관계능력(김주환, 2011)		

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자 작성.

## 2) 회복탄력성의 선행연구

회복탄력성의 초창기 연구는 아동의 정신병리 현상 연구에서 시작하였다 (Cicchetti & Garmezy, 1993; Masten, 2001; Masten & Reed, 2002). 위험률이 높은 환경에 처한 아동들에게서 나타나는 긍정적 성장 현상에 초점을 두고스트레스 원천(stress source)의 부정적 영향에 대응하는 개인의 타고난 성향과능력이 무엇인가를 규명하는 것에 초점을 두었다(이현수, 2009; Masten, 2001). 이를 통해 높은 위험 속에서도 성공하는 어린이들을 설명하는 특성을 상처받지 않는 성향(invulnerable)이나 스트레스에 잘 견디는 성향(stress-



resistant)과 같은 것으로 간주하여 왔다(Masten & Reed, 2002).

그러나 최근 연구에서는 회복탄력성이 유아기 때 형성되어 고정되는 특성이 아니라 지속적으로 학습되고 발달 될 가능성이 있는 가변적 특성이라는 인식이 점차 확대되고 있다(Wicks, 2005).

Sutcliffe & Vogus(2003)는 회복탄력성을 개인의 타고난 특성인 것처럼 인식하는 것은 위험하다고 지적하며, 회복탄력성을 희귀하고 예외적 현상으로 보기보다는 오히려 역량을 촉진하고 자기 효능감을 복원시켜주며 성장을 독려하는 비교적 평범한 적응 과정에서 나타나는 것이라고 주장하였다(Sutcliffe & Vogus, 2003). 결국 회복탄력성은 유연하고 축적이 가능하며 융통성 있는 형태의 자원들을 만들고 보유할 수 있는 역동성에서 만들어지는 것으로, 회복탄력성을 갖추게 되면 조직 및 구성원들이 부적응 경향이나 예상치 않은 사건에도 긍정적으로 대처할 수 있다는 것이다(Sutcliffe & Vogus, 2003).

회복탄력성과 정서적 특성과의 관계에 대한 연구에서는 회복탄력성이 높을수록 매사에 긍정적이고 호기심이 많으며, 활동적이고 즐거운 감정을 자주 경험하고, 상대적으로 부정적인 감정을 덜 느끼며 평정심을 잃지 않는다고 주장하였다(김수안, 민경환, 2011). 회복탄력성이 높을수록 자신이 경험하는 정서에 주의를 기울이며, 자신이 현재 어떤 상태인지 분명히 인식하고 부정적인 정서를 경험하더라도 스스로 회복할 수 있다는 믿음을 가지고 있고(김수안, 민경환, 2011), 스트레스나 위험 요소들을 긍정적인 가능성을 감소시키는 위협으로 인식하기보다는 도전의 기회로 받아들이고 유연하게 대처한다고 하였다(Bonanno, 2004; Reivich & Shatte, 2002; Sutcliffe & Vogus, 2003; Youssef & Luthans, 2005).

회복탄력성은 조직효과성을 높일 수 있는 중요한 심리적 자원으로서의 가능성을 드러내고 있는데, 특히 개발 가능한 특성으로서 회복 탄력성은 스트레스 환경에 대한 구성원의 적응력을 높이고, 직무에 대한 만족과 조직몰입, 그리고 혁신행동을 높임으로써 바람직한 성과 창출의 가능성을 높일 수 있기 때문이다(임창현, 2012).

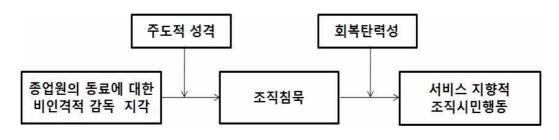


# 제3장 연구모형 및 가설

## 제1절 연구모형

본 연구는 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각이 종업원의 조직침묵과 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향과 이들 간의 관계에서 조직침묵의 매개효과를 실증적으로 밝히고자 하였다. 또한 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각과 종업원의 조직침묵, 조직침묵과 서비스 지향적 조직시민행동과의 관 계를 조절할 수 있는 변인을 규명하는데 연구 목적이 있다.

각 변수에 대한 선행연구의 이론적 논의를 바탕으로 변수들 사이의 관계를 종합하여 <그림 3-1>과 같이 연구모형을 설계하였다.



<그림 3-1> 연구모형

## 제2절 연구가설의 설정

본 연구는 사회적 교환이론(social exchange theory: SET; Blau 1964; Gouldner, 1960)과 자원보존이론(conservation of resources: COR; Hobfoll, 1989)이 이론적 틀을 제공한다.

사회적 교환이론은 조직 내의 교환관계를 동적 과정으로 보며 인간관계를 중심으로 한 호혜성 기반의 사회적 프로세스를 강조하는 이론(Blau, 1964;



Emerson, 1962; Thibaut & Kelly, 1959)으로, 조직 내 인간관계에 관한 연구 에서 사회적 교환이론은 쌍방간 또는 상호의존적 관계에서 파트너에 의해 제공 되는 산출을 평가하는 이론적 기초를 제공하고 있다(한주원, 2009). 여러 심리 학이나 조직행동 관련연구에서 사회적 교환이론의 전제인 호혜성(reciprocity) 을 긍정적 역할을 하는 견지에서 다루어 왔으나 최근에는 조직에 부정적 영향을 미치는 또 다른 형태의 부정적 호혜성도 중요한 연구과제로 제시되고 있는데 즉 부정적 취급이 부정적 취급으로 되돌아온다는 시각에서 비롯된다는 것이다 (Cropanzano & Mitchell, 2005). 조직 내 호혜성을 바탕으로 한 사회적 교환 을 통해 만들어지는 관계 중의 하나가 상사-부하 교환관계(Leader-Member Exchange: LMX)로서 부하의 역할 행동에 대한 중요한 지표로 작용한다 (Uhl-Bien & Maslyn, 2003). LMX이론은 역할형성이론(role-making theory)과 SET이론에 토대를 두고 상사-부하의 상호 교환에 따라 상사-부하 의 특유의 역할 형성이 이루어지고 이에 따라 리더십이 형성됨을 강조하고 있으 며, 상사는 자신의 부하들을 서로 다르게 취급하게 되고 각 부하와 맺게 되는 교 환관계의 특성을 달리할 수 있다고 주장한다(Graen & Uhl-Bien, 1991). 이들 의 교환관계에서 상사의 책무이행의 불성실함을 부하가 인식할 때 상사-부하의 교환관계의 질은 낮아지며(권상순, 1997), 낮은 질의 상사-부하 교환관계는 원 활하지 못한 커뮤니케이션, 존경의 부족, 충성의 부재 등의 부정적 결과를 가져 온다(Graen & Uhl-Bien, 1991). 따라서 비인격적 감독을 행사하는 상사의 경 우 낮은 질의 상사-부하관계를 쉽게 예측할 수 있으며, 이러한 관점에서 비인격 적 감독은 상사와 부하의 상호간 신뢰는 물론 상사와 부하간의 비공식적 책임을 침해하는 요인이 된다(Rousseau, 1995).

자원보존이론(conservation of resources theory: COR)은 Hobfoll(1989)에 의해 처음 도입된 이론으로써 가장 기본적인 개념은 인간은 그들에게 소중하고 가치 있다고 생각하는 자원들을 확보, 유지, 보호, 육성하려고 노력한다는 것이다(Hobfoll, 1989). 여기에서 자원이란 개인이 가치 있다고 평가하는 대상으로 개인적 특성, 상태 및 조건, 에너지, 그리고 이들을 얻기 위해 도움이 되는 제반수단들을 의미하며, 즉 그 자체가 가치를 지니고 있거나 가치 있는 것을 획득하기위한 수단이 되는 돈, 물건, 작업조건, 인내심 같은 개인특성, 돈, 지식, 사회적위치나 관계, 건강, 에너지 등이 될 수 있다(Hobfoll, 1989).



COR이론에서는 자원의 손실이나 획득이 매우 중요한 개념이 되는데, 손실은 가치 있는 것을 잃어버리는 것으로 자원손실에 대한 결과로 자원감소 또는 스 트레스가 유발되고 이 상태가 지속이 되면 소진이 발생할 수 있지만, 개인이 가지고 있는 자원이 충분하면 스트레스가 발생하지 않는다고 본다(Hobfoll, 1989). 그리고 인간은 앞으로 예상되는 손실에 대비하기 위해 자원을 보존하 고 투자하려고 한다(Hobfoll, 2001). 정신적인 스트레스는 개인의 자원이 손실 될 위협을 느끼거나 실제적으로 손실이 되었을 때, 그리고 중요한 자원투자를 했는데 예상보다 충분한 보상이 얻어지지 못했을 때 발생하게 된다(Hobfoll, 2001). 스트레스와 소진 등 심리적 안녕이 불안해질 때 사람들은 기존의 자원 을 보존하려하고, 미래에 발생할지 모르는 자원의 손실을 최소화하기 위해 사 용가능한 자원을 적절히 안배하거나 자원의 사용을 줄이는 등의 조치를 하게 된다(Hobfoll, 1989). COR이론은 다양한 상황에서 스트레스를 이해할 수 있 고 개인보다는 상황이나 환경의 문제를 관찰하는데 초점을 두고, 스트레스를 유발하는 환경 및 문화적 부분을 고려하도록 유도하며, 개인의 자원과 환경을 바꿈으로써 성공적인 중재를 이끌어갈 수 있고, 자원을 어떻게 운용하느냐에 과정에 관심을 가질 수 있기 때문에 소진이나 직무스트레스에 유용하게 적용될 수 있다(Hobfoll, 2001).

Hobfoll(1989)은 좋은 사회적 관계 형성은 사람들이 자원을 획득하는 데 가장 중요한 것이라고 했다(Hobfoll, 1989). 사회적 관계가 돈독하고 강하다면 구성원들은 진실한 감정을 잘 표현할 수 있고 다른 사람으로부터의 이질감을 적게느끼고(Hochschild, 1983), 상사와 동료의 지지는 직무로 인한 스트레스를 감소시키는 역할을 한다(Cohen & Syme, 1985; House, 1981; LaRocco, House, & French, 1980). 그러나 사회적 인간관계 보상이 이루어지지 않을 때 그들의자원은 손실되고 소진에 영향을 주게 된다(Hobfoll, 1989). 소진의 요소 중 비인간화 즉 상대와 심리적 거리감을 두는 것은 자신을 보호하기 위한 대책이 될수 있고 외부와 단절함으로써 자원을 소비하지 않고 조금이라도 더 보존하려고하는 것이다(Leiter, 1992).

이상과 같은 사회적 교환이론과 자원보존의 이론적 틀에 의해 가설을 설정하고 검증하고자 한다.



# 1. 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각이 조직침묵에 미치는 영향

본인이 아닌 동료에 대한 비인격적 감독 지각이 종업원의 행동에 영향을 미치게 된다는 것은 사회적 교환이론으로 설명될 수 있다. 개인은 대인관계 평가를할 때 위협을 평가하는게 유용하기 때문에 자신의 환경에서 부정적인 정보에 더민감하며(Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer, & Vohs, 2001), 비인격적인 감독은 부당하고 불손한 행동으로 간주됨으로(Tepper, 2000) 학대 피해자의부서 동료와 같은 제 3자가 비신뢰성이라는 동기를 상사에게 귀인 할 수 있다(Cropanzano & Mitchell, 2005; Schoorman, Mayer, & Davis, 2007). 또한비인격적 감독의 지각은 추종자들이 지도자들과 고품질의 교환 관계를 형성하는 것을 방해하는 경향이 있으므로(Peng, Schaubroeck, & Li, 2014), 직원이 비인격적 감독을 대리적으로 또는 직접적으로 경험하든지간에 지도자가 비인격적 감독을 나타낼 때, 이것은 추종자가 감독자를 호의적이고 장기적인 사회적 교환관계에 대한 기대를 충족시킬 수 있는 개인으로 인식할 가능성을 낮출 수 있다(Aryee et al., 2007; Xu et al., 2012).

직접적으로 경험하지는 않았지만, 간접적 학대는 개인이 직장을 바라보는 방식에 영향을 줄 수 있다. 특히 사회적 교환이론은 다른 직원(동료, 감독자 등) 과의 관계뿐만 아니라 조직과의 관계 형성(Cropanzano & Mitchell, 2005)을 제안한다. 동료에 대한 비인격적 감독이 있을 때, 직원들은 직접 경험하지는 않았지만 조직이 이 부정적인 대우를 허용하고 있음을 깨닫고, 또한 현재 직접적인학대가 발생하지는 않았지만 직원은 감독자가 학대하기 시작하거나, 비인격적인감독자 밑에서 일하게 될 수 있다고 깨닫는다(Harris et al., 2013).

Harris et al.(2013)은 간접적으로 느끼는 비인격적 감독이 직원의 직무좌절, 동료 학대에 스스로 참여하려는 의지, 조직지원에 대한 인식 감소에 영향을 준다는 것을 보고했다. 또한, Hannah et al.(2013) 및 Peng et al.(2014)은 자신과 동료의 임무 수행 감소 및 도움행동과 같은 직원 결과에 대한 비인격적 감독의 상호 작용 효과를 조사했고, 학대의 직접적인 대상자는 부정적인 반응을 경험하지만 직접 학대당하지 않는 사람들도 마찬가지라고 제안했다. 따라서



비인격적인 감독은 본인을 향한 게 아닌 경우에도 본인에게 매우 두드러지게 느껴질 수 있다(Peng, Schaubroeck & Li, 2014).

COR이론에 따르면, 사람이 보유한 정신적, 인지적 자원은 한정되어 있기 때문에 자원의 손실이 발생하면 스트레스와 소진 등 심리적 안녕이 훼손되고 향후에 있을지도 모를 자원의 손실을 최소화하기 위해 자원을 보존하려는 동기가 활성화된다(Hobfoll, 1989; Wright & Cropanzano, 1998; Wright & Hobfoll, 2004). 자원보존이론은 개인이 인지하는 스트레스가 다음과 같은 4가지 상황에서 과업성과에 부적인 영향을 줄 것임을 제안하였다(Hobfoll, 2001). 첫째, 개인이 자원손실에 대한 위협을 인지할 때, 둘째, 실제로 자원손실이 발생할 때, 셋째, 직무에 대한 요구가 개인이 지닌 자원의 수준을 능가한다고 인지할 때, 넷째, 자원에 대한 투자가 기대한 보상을 가져오지 않을 때 개인은 충분하지 못한 자원으로 과업성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 것이다(이수진 등, 2012).

상사의 비인격적 감독으로 인해 구성원들은 적대감, 분노, 혹은 좌절과 같은 심리적인 불편함을 겪고(Richman, Flaherty, Rospenda & Christensen, 1992), 심리적인 자원을 소모하게 된다(이수진 등, 2012). 이처럼 상사의 비인 격적 감독은 구성원의 심리적 자원을 소모하게 만드는 직무 스트레스원으로서 (Harris et al., 2007) COR이론에서는 스트레스를 자원의 실제적인 상실이나 상실의 위협에 대한 반응으로 간주하기 때문에 종업원이 동료에 대한 비인격적 감독을 지각하는 경우 자원을 유지, 보존하는 방향으로 동기화되어 침묵을 시도할 수 있다.

선행연구에 의하면 상사의 부정적인 행동을 목격한 구성원은 침묵하거나 비도덕적인 행동을 보임으로써 수동적 반응을 보인다고 하였고(Uhi-Biensten & Carsten, 2007), 일반적인 조직문화 특성상 구성원이 수직적인 관계에서 상사의 비인격적 감독 행위와 똑같은 방법으로 되갚음을 하기는 어렵기 때문에 반조직적인 방법을 통해 저항하게 된다고 주장하였으며(Lord,1998), 특히 일반적으로 비인격적 감독자들은 부하 직원에게 공격적이고 위협적인 태도로 대하기때문에 부하직원은 대부분 상사에 대한 낮은 신뢰감을 형성하고 상사와의 대화를 꺼려하게 되며 불편한 관계를 침묵으로 유지하려 한다고 주장하였다(Aquino, Tripp, & Bies, 2001).





이와 같은 선행연구 및 이론을 바탕으로 다음과 같이 가설하였다.

가설 I : 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각은 종업원의 조직침묵 에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

# 2. 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각이 종업원의 서비스 지향적 OCB에 미치는 영향

일반적으로 조직 또는 조직의 대표자에 의해 행해지는 구성원들을 향한 긍정적이며 이로운 행동들은 상호호혜에 대한 의무감을 형성하며 높은 교환관계를 형성하는데 반해, 부정적인 대우와 행동들은 같은 형태의 상호호혜를 바탕으로낮은 질의 교환관계를 형성하게 된다(Cropanzano & Mitchell, 2005; Goulder, 1960). 더욱이 상사에 의한 비인격적 행동은 조직의 행동으로 인식됨에 따라(Schneider, 1987), 구성원들은 조직에 이로운 행동인 조직시민행동을 감소시킴으로써 부정적인 재보상을 하게 되는 것이다(이수진 등, 2012). 조직시민행동은 자발적으로 조직을 위해 나타내는 개인의 바람직한 행동 특성이라는 점에서조직에 대한 신뢰감이 높을 때 더 높은 조직시민행동을 나타낸다(Turnly & Feldman, 2000). 조직시민행동은 조직이 불확실한 환경에 대처하기 위한 능력과 유연성을 갖추도록 하기 때문에 조직의 발전에 중요한 공헌을 한다.

Organ(1998)은 상사-부하의 교환관계가 부하의 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타냈다. 상사-부하의 교환관계에서 상사는 관계특성에 따라 부하를 비교하여 내집단과 외집단으로 나누어 차별적 리더십을 발휘한다(Danserau, Graen, & Haga, 1975). 이 때 신뢰와 가치 있는 자원을 교환하는 내집단의 부하는 계약적으로 만들어진 수직적 역할에서 공식적 관계를 유지하는 외집단 일원보다 더 큰 빈도로 조직시민행동을 수행한다(Hui, Law, & Chen, 1999). 즉, 부하는 조직 내에서의 상사-부하의 관계가 경제적 교환관계 보다는 사회적 교환관계라고 믿을 때, 자발적인 조직시민행동을 수행한다는 것이다(Organ, 1988). 서비스 지향적 조직시민행동은 동료들 사이의 관계품질을 통해 고객과의



관계에서 고품질의 결과로 나타나며(Sun, Aryee, & Law, 2007), 또한 조직 및 개인의 활동과 관련되는 주요 요인의 결과변수로서 서비스 기업의 조직성과를 예측할 수 있는 주요 지표라 할 수 있다. 호혜성의 관점에서 상사의 지원이 적고 공정하지 않을 때 부하는 서비스 지향적 조직시민행동을 그만둘 수 있다.

상사의 비인격적 감독 지각과 부하의 조직시민행동에 대한 대부분의 연구는 비인격적 감독을 지각하는 부하가 그렇지 않은 부하들보다 조직시민행동을 덜하는 경향을 보이지만, 일부 부하들은 비인격적 감독의 상황에서 조직시민행동을 높게 나타내기도 한다(Tepper, 1995). 이들은 비인격적 감독 하에서 조직에 이익을 주고자 하는 의도가 아닌 다른 사람들에게 호의적으로 보이도록 자신을 미화시키려는 의도에서, 다른 동료가 헌신적으로 보이지 않도록 하여 상사의 적대감을 조직시민행동을 덜 하는 동료에게 돌리기 위해 조직시민행동의 수행을 중가하기도 함으로써 결과적으로 이는 비인격적 감독을 지각하는 부하직원의 비호의적 태도에서 비롯될 수 있음을 의미한다.

COR이론(Hobfoll, 1989)에 따르면, 개인은 시간과 에너지 같은 자원을 획득, 유지 및 보존하려는 경향이 있으며, 자원의 손실에 대한 위협 인지, 실제 손실 또는 투자 후 자원을 회복하지 못하는 위협에 직면했을 때 심리적 스트레스를 경험하게 된다. 비인격적 감독 하에 있는 부하 직원은 소중한 자원을 실제로 상실하거나 상사의 학대 또는 적개심으로 인해 자원 손실의 위협을 느끼게 되어, 자원손실을 방지하고 남은 자원을 보호, 보존하는데 집중하게 되므로 서비스지향적 조직시민행동과 같은 재량행동을 하지 않을 수 있다.

비인격적 감독 하에서 부하가 조직시민행동을 줄이는 또 다른 이유는 전위된 보복행동의 결과에서 찾을 수 있는데, 부하가 가해자인 상사에게 반격하는 것은 지극히 제한적이며 보복에 대한 두려움으로 이를 폭로하려는 의지를 줄이게 된다. 따라서 공정성을 회복하려는 부하직원의 시도는 대개 간접적으로 나타나고 상사의 부정적 행동을 비난하기 보다는 이를 제재하거나 막아야 하는 책임이 있는 고용주나 조직을 비난하게 되는데, 이러한 전위된 보복 행동은 부하직원이 조직이나 고용주가 그들의 안전을 책임져야 함에도 불구하고 상사의 비인격적 감독으로부터 보호하지 못한 것에 대한 부정적 반응을 조직에게 돌리려는 의도에서 비롯될 수 있다(Marcus-Newhall et al., 2000).



비인격적 감독 하에서 부하직원들은 손상된 자율감이나 자유를 회복할 수 있는 하나의 방법으로 조직이 가치를 가지는 재량 행동을 고의적으로 하지 않으면서(Zellars, et al., 2002), 고용관계의 유지를 위해 필요한 직무 기술서에 명시된 행동만 할 것이다(Suazo, 2002).

이상과 같은 이론적 논의 및 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 Ⅱ : 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각은 종업원의 서비스 지향적 조직시민행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

# 3. 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각과 조직침묵과의 관계에서 주도적 성격의 조절효과

상사의 비인격적 감독행동은 구성원들의 심리적 자원을 소모하게 만드는 스트 레스 원으로서 자원보존이론에 의하면 이러한 상황에 직면하게 되었을 때 사람들은 자신의 소중한 개인자원을 획득하고 보존하려고 노력한다(이형권, 2016). COR이론을 조직 내 상황에 적용한 초기연구에서는 사회적 지지와 같은 외적 자원에 많은 관심이 있었으나(Halbesleben, 2006) 최근에는 개인의 내적 자원에 더 많은 초점을 두고 있다(문영주, 2014). 개인은 자신이 가치를 두는 자원을 유지 및 획득하려는 경향이 있으며 자원의 상실은 스트레스가 발생하므로 적은 자원을 가진 개인은 잠재적인 자원상실로부터 스스로를 보호하기 위한 전략을 선택하고 풍부한 자원을 가진 개인은 미래의 자원획득을 위한 전략을 선택한다(Liu et al.,2008). COR이론에 의하면 자원의 종류에는 직접 만질 수 있으며 생존욕구와도 관련이 있는 의식주에 해당하는 실물 자원과 결혼상태, 직위, 정년보장 등을 의미하는 상태자원, 또한 자기효능감, 자아존중감, 사랑, 애정 등을 포함하는 개인적 자원, 그리고 지식, 시간, 돈 등과 같이 다른 자원을 얻도록 돕는



자원인 에너지 자원이 있다(Liorens, Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2007). 이 중에서 개인적 자원과 에너지 자원은 대처 자원(coping resources)으로 분

류되기 때문에 개인성격 자원인 주도적 성격은 개인적인 대처자원(coping resources)으로서 또 다른 자원을 개발해 내어 개인자원을 더욱 풍부하게 만든다(이형권, 2016).

주도적 대처이론(Crant, 2000)에서 주도적 성격이 높은 개인은 자원축적, 발생 가능한 스트레스의 인식, 잠재적인 스트레스의 평가, 스트레스를 최소화하기 위한 대처노력, 스트레스의 전개에 따른 피드백의 사용 등을 통하여 스트레스가 발생하기 전에 미리 스트레스의 예방과 감소에 관한 행동을 한다고 제시하고 있다(이형권, 2016).

따라서 주도적 성격이 높은 부하직원은 비인격적 감독과 같은 자원을 위협하는 스트레스에 더 잘 대처하고, 부정적인 결과를 덜 경험하게 될 것임으로 아래와 같이 가설하였다.

가설 Ⅲ: 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각과 조직침묵과의 관계에서 종업원의 주도적 성격은 조절효과를 보일 것이다. 주도적 성격이 높을수록 동료에 대한 비인격적 감독 지각과 조직침묵과의 정(+)적 관계가 완화될 것이다.

## 4. 종업원의 조직침묵이 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향

지금까지의 선행연구에서는 조직침묵이나 조직시민행동은 조직효과성을 측정하는 변수로서 각각 고려되어 왔다. 침묵관련 연구에 자주 등장하는 조직냉소주의는 본인이 속한 조직에 대한 부정적 태도인데, 이는 조직의 정책이나 상사를 부정적으로 인식하고 소외감과 무력감으로 발전하게 되어 비협조적인 행동으로이어지는 것으로 밝혀지고 있다. 그리고 조직 냉소주의는 조직시민행동의 수행의도에 부(-)적 영향을 미치는 것으로 밝혀졌는데, 조직침묵 또한 조직에 대해갖는 부정적 상태인 만큼 조직시민행동에 부(-)적 관련이 있을 수 있다.

기존 연구에서 조직침묵과 조직시민행동의 관계를 직접적으로 다룬 연구는 드물지만, 선행연구들과 이론적 논의를 바탕으로 조직침묵과 조직시민행동 간의



관계를 유추해 볼 수 있다. 조직침묵(체념적 침묵, 방어적 침묵)의 부정적 결과를 검증한 선행연구를 살펴보면, 조직 내 침묵현상은 조직몰입과 직무만족 저하, 냉소적 태도, 이직의도를 증가시키는 것으로 보고되고 있다(강제상, 고대유, 2014b; 박종철, 2013; 신규희, 이종학, 이수범, 2012; 정현선, 하헌경, 박동건, 2010; Mojtaba, Reihaneh & Hasan, 2014; Vakola & Bouradas, 2005: 451). 조직침묵의 부정적 결과로 검증된 조직몰입, 직무만족, 이직의도, 냉소적 태도는 조직시민행동과 밀접한 연관이 있는 변수로서, 특히 직무만족과 조직몰입은 조직시민행동을 예측하는 대표적인 변수로 검증되어 왔다(김호균, 2007; 신황용, 이희선, 2013).

조직침묵과 조직시민행동과의 관계를 검증한 선행연구에서 권용섭, 임재강 (2015)은 지방자치단체 공무원을 대상으로 연구를 실시하여 조직침묵과 조직시민행동 사이에는 부정적인 상관관계가 존재한다고 하였다. 고대유 등(2015)은 교정조직의 공무원을 대상으로 구조방정식 경로분석연구를 실시하여 체념적침묵이 조직시민행동에 부정적인 영향을 미치며, 친사회적 침묵이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 이미경(2017)은 조직침묵의 영향요인과결과 요인에 대한 연구에서 구성원의 침묵 중에서 체념적 침묵과 방어적 침묵이 조직시민행동에 부정적인 영향을 미치며, 친사회적 침묵이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다(이미경, 2017).

구성원이 조직의 상황에 대해 체념하거나 자신의 발언으로 인한 불이익을 우려하여 지속적으로 침묵하는 경우 자존감이 저하되고 무력감을 초래하여 조직에 대해 부정적 태도를 갖게 되어 조직을 위한 역할 이외의 행위를 하지 않게 될 뿐만 아니라 자신에게 주어진 과업에도 태만할 수 있다. 이와 관련하여 Morrison & Milliken(2000: 720)은 구성원의 지속된 침묵으로 인한인내심 고갈은 스스로의 통제력을 저하시켜 직무에 소홀히 할 가능성이 높다고 하였다(Morrison & Milliken, 2000: 720). 따라서 조직침묵은 재량권을 발휘할 수 있는 조직시민행동의 감소를 예측할 수 있으므로, 아래와 같이가설하였다.



가설 IV : 조직침묵은 서비스 지향적 조직시민행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

# 5. 조직침묵과 서비스 지향적 조직시민행동과의 관계에서 회복탄력성의 조절효과

불공정한 조직상황이나 조직문화, 상사의 부정적 행위에 의해 나타나는 방어적 침묵과 체념적 침묵은 조직뿐만 아니라 침묵을 선택한 개인에게도 부정적 영향을 주게 된다. 의도적으로 의사소통을 자제하는 개인은 스트레스와 자존감 저하, 무력감, 인내심 고갈 등의 심리적 문제를 겪을 수 있게 되며, 이러한 상황에 직면한 개인은 자원보존이론에 의해 자신의 자원을 획득, 보존하기 위해 노력하게된다. 자원보존이론의 4가지 자원 중 개인적 자원과 에너지 자원은 대처자원으로서 또 다른 자원을 개발해 내어 개인의 자원을 풍부하게 만드는데, 회복탄력성모든 사람에게 필요한 능력이며 일의 수행, 정신적, 신체적 건강에 영향을 주는행복과 성공의 기본요소(Reivich & Shatte, 2002)로서 에너지 자원에 해당하므로 회복탄력성이 높은 직원은 조직침묵이 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 부(-)의 영향이 완화될 수 있을 것이다.

선행연구에 의하면 회복탄력성은 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치며(조명숙, 이성숙, 김진희, 2014; Youssef & Luthans, 2007), 업무성과를 높이고(이나영, 2014) 혁신행동에도 긍정적인 영향을 주는 것으로 밝혀졌다(조영복, 이나영, 2014).

아직까지 조직침묵과 부하의 회복탄력성에 대한 직접적인 선행연구는 충분히 이루어지지 않고 있지만, 직무관련 스트레스나 일반적인 스트레스 환경에서의 부 정적이고 파괴적인 결과에 대한 회복탄력성의 조절효과와 관련된 연구는 지속적 으로 이루어지고 있다.

선행연구에 의하면 회복탄력성이 높을수록 스트레스에 대한 적응이 가능하고 개인의 심리적 어려움을 극복하는데 있어 회복탄력성의 역할을 강조하였으며 (Ong et al., 2006), 병원 종사자의 직무 스트레스와 스트레스 반응 및 서비스 질의 관계에 대한 연구에서는 스트레스를 크게 인식할수록 스트레스에 대한



반응이나 낮은 수준의 서비스 질과 높은 상관관계가 나타나고 있는데, 개인의회복탄력성이 부정적 결과에 대한 조절효과가 있다는 것을 보여준다(김영희, 서경현, 2011). 또한 회복탄력성이 낮으면 지속적인 스트레스로 인한 탈진 상태와 감정적 고갈을 경험하고 이에 비해 높은 사람은 스트레스를 잘 감당한다고보고 하였으며(최성애, 2014), 직장에서 회복탄력성이 높으면 역할과부화의 부정적 효과는 낮아지며(류수민, 유태용, 2015), 직무동기와 조직몰입이 더 높게나타났다(오선영 외, 2015).

최근 연구에서는 회복탄력성의 매개효과와 조절효과에 대한 연구가 진행되었는데, 스트레스와 정신 건강의 관계에서 회복탄력성의 매개효과를 검증한 연구에서는 스트레스와 적극적 대처의 관계에서 회복탄력성이 완전 매개하였고(Li & Yang, 2016), 또 다른 연구에서도 스트레스와 정신적 증상의 관계에서 회복탄력성의 매개효과를 입증하였다(Collazzoni et al., 2016). 또한 회복탄력성이 어려움을 극복하고 긍정적인 태도를 유지하는데 조절역할을 수행하고 있다는 것을 보여준다(박서연, 정영숙, 2010; 최정민, 2010).

위와 같은 논의에 근거하여 다음과 같이 가설하였다.

가설 V : 조직침묵과 서비스 지향적 조직시민행동과의 관계에서 회복탄력성 은 조절효과를 보일 것이다.

회복탄력성이 높을수록 조직침묵과 서비스 지향적 조직시민행동의 부(-)적 관계가 완화될 것이다.

# 6. 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각과 서비스 지향적 조직시민행동과의 관계에서 조직침묵의 매개효과

SET이론은 동료, 감독자 등 다른 직원과의 관계뿐만 아니라 조직과의 관계 형성(Cropanzano & Mitchell, 2005)을 제안한다. 비인격적인 감독은 상사의 부당하고 불손한 행동으로 간주됨으로(Tepper, 2000) 학대 피해자의 부서 동료와같은 제 3자가 비신뢰성이라는 동기를 상사에게 귀인 할 수 있으며(Cropanzano & Mitchell, 2005; Schoorman, Mayer, & Davis, 2007), 추종자들이 지도자



들과 고품질의 교환 관계를 형성하는 것을 방해하여(Peng, Schaubroeck, & Li, 2014), 비인격적 감독자에 대해 호의적이고 장기적인 사회적 교환 관계에 대한 기대를 충족시킬 수 있는 개인으로 인식할 가능성을 낮출 수 있다(Aryee et al., 2007; Xu et al., 2012). 또한 종업원이 동료에 대한 비인격적 감독을 지각할 때, 본인에게 직접적인 학대가 발생하지는 않았지만 감독자가 본인을 학대하기 시작하거나, 비인격적인 감독자 밑에서 일하게 될 수 있음을 깨닫게 되고, 조직이 이 부정적인 대우를 허용하고 있다고 느끼게 된다(Harris et al., 2013).

COR이론(Hobfoll, 1989)에 따르면, 개인은 자원을 획득, 유지 및 보존하는 경향이 있으며, 자원 손실에 대한 위협, 실제 손실 또는 투자 후 자원을 회복하지 못하는 위협에 직면했을 때 심리적 스트레스를 경험한다. Hobfoll (1989)은 좋은 사회적 관계 형성은 사람들이 자원을 획득하는 데 가장 중요한 것이라고 했는데, 사회적 관계가 돈독하고 강하다면 구성원들은 진실한 감정을 잘 표현할 수 있고 다른 사람으로부터의 이질감을 적게 느끼게 되며 (Hochschild, 1983), 또한 다른 연구자들에 의하면 상사와 동료의 지지는 직무로 인한 스트레스를 감소시키는 역할을 한다고 하였다(Cohen & Syme, 1985; House, 1981; LaRocco, House, & French, 1980). 그러나 사회적 인간관계의 보상이 이루어지지 않을 때 그들의 자원은 손실되고 소진에 영향을 주게 된다(Hobfoll, 1989). 상사의 지속적인 학대와 적대감으로 인해 (Aryee, Sun, Chen, & Debrah, 2008) 부하 직원이 귀중한 자원의 손실(또는 손실의 위협)을 인식하게 될 때, 부하 직원은 자원 손실을 줄이기 위해 조직침묵을 시도할 수 있다.

선행연구에 의하면 비인격적 감독행동의 상황이 길어질수록 부하직원은 증가하는 자신의 피해를 극복하고자 간접적 혹은 직접적인 저항행동을 하게되는데 이 경우 대부분 역기능적 저항행동을 선택하게 되고 특히, 상사의지시를 무시하거나 접촉을 피하며 다른 문제의 발생을 피하기 위해 진실을 왜곡하거나 아는 정보 등을 침묵하는 등 조직침묵행동을 보인다고 주장하였다(Ashforth, 1997). 또한 다른 연구자들도 구성원이 상사의 비인격적감독으로 인한 자신의 피해를 극복하기 위해 직접적으로 대응하기 보다는 재량행동과 같이 겉으로 드러나지 않는 긍정적인 행동을 줄여 나가는 간접적인방법으로 저항행동을 한다고 주장하였다(Bies, Tipp, & Ramer, 1997; Duffy



et al., 2002).

조직침묵 개념을 체계화·구조화한 대표적 학자라 볼 수 있는 Morrison & Milliken과 Van dyne, Ang & Botero에 의하면 구성원의 침묵 태도는 조직의절차·성과 분배의 공정성, 하급자에 대한 상사태도의 영향을 강하게 받고, 구성원의 침묵정도에 따라 조직에 헌신하려는 태도가 달라진다고 하였다 (Morrison & Milliken, 2000: 720; Van dyne, Ang & Botero, 2003: 1364). 조직침묵 연구에서 조직침묵의 예측변인으로 등장하는 상사 관련 변수인 상사의 리더십 유형, 비인격적 감독, 상호작용 불공정성, 조직정치 등은 조직시민행동 연구에서도 활용되고 있는데, 이는 상사를 조직의 대리인으로 보는 관점에서 조직구성원들의 태도와 행동이 상사와의 관계에서 인식된 호혜성 또는 상사ー부하의 교환관계 차원에서 결정될 수 있다는 예측을 하게 한다.

SET이론에 의해 상사-부하의 교환관계에서 동료에 대한 비인격적 감독 지각은 낮은 품질의 교환관계를 인식하게 되고, 학대의 간접영향을 받게 된다. 이러한 상황에 직면한 부하직원은 COR이론에 의해 자원을 보존, 보호하기 위해 소극적으로는 발언을 시도하지 않고 포기하는 조직침묵을 선택하게 되고, 더 적극적으로는 조직에 이익이 되는 재량행동인 서비스 지향적 조직시민행동을 줄이려고 할 것이다.

이상과 같은 이론과 선행연구의 논의를 바탕으로 비인격적 감독지각과 서비스 지향적 조직시민행동, 조직침묵간의 관계를 이해하고 유추할 수 있다.

가설 VI : 동료에 대한 비인격적 감독지각과 서비스 지향적 조직시민행동 과의 관계는 조직침묵에 의해 매개될 것이다.





# 제4장 연구방법

## 제1절 연구 설계 및 수행 절차

본 연구는 서비스업에 종사하는 직원을 대상으로 하여 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각이 종업원의 조직침묵과 서비스 지향적 조직시민행동에 미치 는 영향과 이들 간의 관계에서 종업원의 주도적 성격과 회복탄력성의 조절효과 및 조직침묵의 매개효과를 밝히고자 하는 개인수준의 연구로서 연구모형을 바탕 으로 작성된 설문지를 개인이 응답하도록 하였다.

비인격적 감독 관련 설문을 관리자에 대한 평가로 인식하고 기업의 문화가 외부로 알려지는 꺼려하는 인사조직담당자와 관리자들의 거부로 인해 지인을 통한 개별 접촉이 많았다. 자료조사의 실시율을 높이기 위하여 해당기업을 직접방문 또는 전화로 접촉하였으며, 연구의 배경과 목적을 설명하고 설문지는 밀봉할 수 있는 봉투를 사용하여 배부하였으며, 반드시 관리자와 공간을 분리하여 작성 후 밀봉하도록 하였다.

설문은 광주, 전남지역에 위치한 서비스업, 병원을 중심으로 대기업 및 중소기업, 2, 3차 병원에 재직하고 있는 직원들을 대상으로 실시되었고, 설문조사 기간은 2018년 3월 23일~4월 27일이었다. 설문지는 모두 350부가 배포되었으며, 273부가 회수되어 78%의 회수율을 보였고, 회수된 설문 273부가운데 불성실 응답, 누락된 설문, 임원급 응답자 등 32부를 제외한 241부가 분석에 사용되었다.

## 제2절 변수의 조작적 정의 및 측정도구

## 1. 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각

본 연구에서는 비인격적 감독을 Tepper(2000)가 정의한 '감독자가 신체적 접촉을 제외한 적대적 언어, 비언어적 행동을 지속적으로 표현하는 것'으로 정의



하고, 동료에 대한 비인격적 감독 지각은 '동료가 동일한 상사에 의해 비인격적 감독을 받는 정도에 대한 종업원의 지각' (Peng et al., 2014, p. 1385)으로 정의한다.

Tepper(2000)가 개발한 비인격적 감독에 대한 측정도구 15항목 중 한주원 (2009)이 사용한 8개의 설문항목을 사용하였으며, 설문항목의 '나'를 '내 동료'로 바꾸어 리커트 5점 척도("1=전혀 아니다"에서 "5=매우 그렇다")로 측정하였다.

#### 2. 조직침묵

본 연구에서 조직침묵은 '조직구성원이 불공정한 조직상황에 대해 체념하거나 단념하여 자신의 의견을 제시하지 않거나 위협적인 조직상황으로부터 자신의 안 전을 보호 하고 유지하기 위해 의도적으로 침묵하는 행동'으로 정의하였다 (Van Dyne et al., 2003).

본 연구에서는 상사의 비인격적 감독과 같은 불공정한 조직 상황으로 인해 발생되는 부정적 결과를 확인하고자 하므로, Van Dyne et al.(2003)의 조직침묵측정 도구 15개 문항 중에서 친사회적 침묵 행동을 제외하고 불공정하고 위협적인 조직 상황으로부터 구성원이 자신의 안전을 보호하고 유지하기 위해 취하게되는 체념적 침묵과 방어적 침묵의 10개 문항을 발췌하여 리커트 5점 척도("1=전혀 아니다"에서 "5=매우 그렇다")로 측정하였다.

## 3. 서비스 지향적 조직시민행동

본 연구에서는 서비스 지향적 조직시민행동을 '서비스 조직에서 고객과 직접 대면하는 직원들이 고객과 상호작용할 때 서비스 질을 향상시키기 위해 공식적 보상체계를 넘어서 자발적으로 하는 역할 외 행동'으로 정의한다 (Bettencourt et al., 2001). 서비스 지향적 조직시민행동은 Bettencourt et al.(2001)에 의해 조직충성행동(loyalty), 서비스 제공(service delivery), 참여 (participation)등 세 종류의 하부 요인으로 분류된다. 충성은 조직구성원들이



사람들에게 기업의 좋은 이미지를 심어 주려 노력하며 기업의 서비스나 이미지를 적극적으로 홍보하는 행동을 의미한다. 서비스 제공은 고객 서비스 및 홍보지침을 준수하며, 긍정적이면서도 고객의 문제제기와 요구에 적시에 대응하는 태도 및 자세를 말한다. 참여는 고객들과의 원활한 의사소통 및 서비스를 개선시키기 위한 노력과 동료들에게 서비스 개선 아이디어나 제안을 하도록 권유하는 행동을 의미한다.

Bettencourt et al.(2001)이 개발한 측정도구를 사용하였으며, 조직충성행동 5문항, 서비스 제공 5문항, 참여행동 6문항으로 구성되었고, 리커트 5점 척도 ("1=전혀 아니다"에서 "5=매우 그렇다")로 측정하였다.

#### 4. 주도적 성격

본 연구에서 주도적 성격은 '사람들이 그들이 현재 처해 있는 환경을 직접적으로 변화시킬 수 있고 이러한 개인이 환경에 영향을 줄 수 있는 경향에서도 존재하는 각기 다른 차이(Bateman & Crant, 1993)'를 사용하였다.

본 연구에서는 Bateman과 Crant(1993)의 17개 문항으로 구성된 주도적 성격적도를 Seibert & Crant(1999)가 10개 문항으로 수정한 단축형 문항을 사용하였고, 리커트 5점 척도("1=전혀 아니다"에서 "5=매우 그렇다")로 측정하였다.

## 5. 회복탄력성

본 연구에서는 회복탄력성을 Reivich와 Shatte(2002)의 '모든 사람에게 필요한 능력이며 일의 수행, 신체·정신 건강에 영향을 주는 행복과 성공의 기본 요소(Reivich & Shatte, 2002)'라는 정의를 사용하였다. 측정 도구는 Reivich와 Shatte(2003)의 회복탄력성 척도의 7개 하위 변수 중 감정조절능력, 낙관성, 공감능력의 3개 요인을 사용하였다. 감정통제력 3문항, 낙관성 3문항, 공감능력 3문항, 총 9개 문항을 리커트 5점척도("1=전혀 아니다"에서 "5=매우 그렇다")로 측정하였다.



## 제3절 설문의 구성

설문지는 모두 6개 분야 63개 문항으로 구성되었다. 동료에 대한 비인격적 감독 지각을 측정하기 위해 8개 문항이 사용되었으며, 조직침묵을 측정하기 위해 10개 문항이 사용되었고, 서비스 지향적 조직시민행동을 측정하기 위하여 16개 문항이 사용되었다. 또한 주도적 성격을 측정하기 위하여 10개 문항이 사용되었다. 으며, 회복탄력성을 측정하기 위하여 9개 문항이 사용되었다. 그리고 인구통계적특성을 확인하기 위하여 10개의 항목이 사용되었다.

<표 4-1> 설문지 구성 및 내용

구성개념		문항번호	문항 수	항목의 원천
동료의 비인격적 감독		I. 1~8	8	Tepper(2000), 한주원(2009)
조직침묵	방어적 침묵	Ⅱ. 1~5	10	Van Dyne, Ang, & Botero (2003), 정현선(2012), 박종철, 최현정(2013)
	체념적 침묵	Ⅱ. 6~10		
서비스 지향적 조직시민 행동	조직충성행동	III.1~5	16	Bettencourt et al.(2001)
	서비스제공	III.6~10		
	참여행동	Ⅲ.11~16		
주도적 성격		I. 9~18	10	Bateman, Crant(1993) Seibert, Crant(1999)
회복 탄력성	감정조절	IV.1~3	9	Reivich & Shatte(2003)의 척 도에서 3개 요인 사용
	낙관성	IV.4~6		
	공감능력	IV.7~9		
인구통계 적 특성	성별, 연령, 학력, 결혼여부, 고용형태, 직속상사와 근무기간, 근속기간, 직위, 업종, 직무분야	V. 1~10	10	





## 제4절 분석방법

본 연구에서는 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각이 종업원의 조직 침묵,서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향과 이들의 관계에서 종업원의 주도적 성격과 회복탄력성의 조절효과,조직침묵의 매개효과를 분석하였다. 연구모형을 기초로 설정한 가설관계를 실증적으로 검증하기 위하여 SPSS v. 24 통계패키지를 사용하였다.

설문 응답자의 인구 통계적 특성을 알아보기 위해 빈도분석을 실시하고, 기술통계량을 산출하였다. 본 연구에서는 이론 변수들을 제대로 측정하고 있는 지를 검증하기 위해 신뢰도를 검정하였고, 신뢰도 검정을 위해 각 이론 변수들에 대한 측정변수들이 Cronbach's Alpha 계수를 구해 내적 일치도를 평가하였으며, 측정하고자 하는 이론 변수에 대한 전체 항목의 Cronbach's Alpha 계수는 0.7이상으로 하였다. 타당성 평가를 위해 탐색적 요인분석을 실시하였고, 위계적 회귀분석, Baron & Kenny(1986)의 3단계 매개회귀분석, PROCESS macro 붓스트래핑을 이용하여 가설을 검증하였다.



## 제5장 실증분석 및 가설검증

### 제1절 실증분석

#### 1. 표본의 특성

실증분석에 사용된 자료는 광주, 전남지역에 위치한 서비스업, 보건의료업을 중심으로 대기업 및 중소기업, 2, 3차 병원에 재직하고 있는 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하여 수집되었고, 설문조사 기간은 2018년 3월 23일~4월 27일이었다. 설문지는 모두 350부가 배포되었으며, 273부가 회수되어 78%의 회수율을 보였고, 회수된 설문 273부 가운데 불성실 응답, 누락된 설문, 임원급에해당하는 32부를 제외한 241부가 최종분석에 사용되었다.

본 연구의 설문에 응답한 표본의 특성은 <표 5-1>과 같다.

성별은 남성이 77명(32%), 여성이 164명(68%)으로 여성이 많았으며, 결혼여부는 미혼 182명(75.5%), 기혼 59명(24.5%)으로 나타났다. 연령으로는 20대가 129명(53.5%)으로 가장 많았으며, 30대가 98명(40.7%), 40대가 13명(5.8%), 50대가 1명(0.4%)이었으며 조사대상자의 평균 연령은 30.4세이다.

학력은 전문대졸이 122명(50.6%)으로 가장 많았고, 대졸이 95명(39.4%), 고졸 이하가 16명(6.6%)으로 나타났으며, 대학원졸 이상 8명(3.3%)순으로 나타났다.

고용형태는 정규직 223명(92.5%), 기간제 및 계약직의 비정규직이 18명 (7.5%)이었으며, 근속기간은 1년 미만이 19명(7.9%), 1~3년 미만이 79명 (32.8%), 3~5년 미만이 45명(18.7%), 5~10년 미만 53명(22%), 10~15년 미만 35명(14.5%), 15년 이상이 10명(4.1%)으로 고른 분포를 보였다.

직속상사와 함께 근무한 기간은 1~3년 미만이 118명(49%)으로 가장 높게 나타났고, 3~5년 미만이 58명(24.1%), 1년 미만 36명(14.9%), 5~10년 미만 17명(7.1%), 10~15년 미만 7명(2.9%), 15년 이상 5명(2.1%)순으로 나타났다.

직급은 사원급이 193명(80.1%)으로 가장 많았고, 대리급이 35명(14.5%),



과장급 13명(5.4%) 순으로 나타났다.

직종으로는 보건의료업이 133명(55.2%)으로 가장 많았고, 서비스업 70명 (29%), 금융업 20명(8.3%), IT/정보통신업 11명(4.6%), 기타 21명(8.7%)으로 나타났다.

직군을 살펴보면 관리직 12명(5.0%), 영업서비스직 61명(25.3%), 연구전문직 10명(4.1%), 금융서비스직 17명(7.1%), 사무 및 원무직 37명(15.4%), 간호직 45명(18.7%), 의료기사직 38명(15.8%), 기타 21명(8.7%)으로 조사되었다.

<표 5-1> 표본의 특성

	구 분	빈 도	비 율		
	사원	193	80.1		
직급	대리급	35	14.5		
	과장급	13	5.4		
	IT/정보통신	11	4.6		
	서비스	70	29		
직종	보건의료	133	55.2		
	금융	20	8.3		
	기타	7	2.9		
	관리직	12	5.0		
	영업서비스	61	25.3		
	연구전문직	10	4.1		
직무	금융서비스	17	7.1		
석구	사무 및 원무	37	15.4		
	간호직	45	18.7		
	의료기사	38	15.8		
	기타	21	8.7		
	남	77	32		
성별	여	164	68		
 결혼여부	미혼	182	75.5		
선근어구	기혼	59	24.5		
	20대	129	53.5		
연령	30대	98	40.7		
27	40대	13	5.8		
	50대	1	0.4		



	구 분	빈 도	비 율
	고졸이하	16	6.6
키조치리	전문대졸	122	50.6
최종학력	대졸	95	39.4
	대학원졸 이상	8	3.3
그 0 천 대	정규직	223	92.5
고용형태	비정규직	18	7.5
	1년 미만	19	7.9
	1~3년 미만	79	32.8
ገራለራ	3~5년 미만	45	18.7
근속연수	5~10년 미만	53	22.0
	10~15년 미만	35	14.5
	15년 이상	10	4.1
	1년 미만	36	14.9
기소시기시	1~3년 미만	118	49
직속상사와 하게 그모하	3~5년 미만	58	24.1
함께 근무한	5~10년 미만	17	7.1
기간	10~15년 미만	7	2.9
	15년 이상	5	2.1

## 2. 측정도구의 타당성 및 신뢰도 분석

#### 1) 타당성 분석방법

본 연구에서는 측정도구의 타당성을 알아보기 위해 요인분석을 실시하였다. 요인분석은 같은 개념을 측정하는 변수들이 동일한 요인으로 묶이는지를 확인하는 것으로 수많은 변수들을 상관관계가 높은 것끼리 묶어 줌으로서 그 내용을 단순화 시킨다(송지준, 2015). 주성분법을 사용하여 지정한 고유치 이상의 값을 갖는 요인만을 추출하였으며, 베리멕스회전을 실시하였다. 베리멕스는 요인을 단순화하기 위한 방법으로 일반적으로 널리 사용되는 방법이다. 요인분석에서 요인적재치는 변수들의 중요도 정도를 나타내는 것으로 그 수치가 낮을수록 중요도가 낮다는 것을 의미하고, 일반적으로 요인적재치가 0.4이하일 때는해당변수를 제거하는 것이 좋다(송지준, 2015). 본 연구에서는 0.4 이상을 기



준으로 선택하였다. Kaise-Mayer-Olkin(KMO)는 변수들간의 상관관계가 다른 변수에 의해 잘 설명되어지는 정도를 나타내는 값으로 이 값이 적으면 요인 분석을 위한 변수들의 선정이 좋지 못함을 나타내는 것이다(송지준, 2015) 보통 KMO값이 0.90 이상이면 상당히 좋은 것이고 0.50 미만이면 변수로서 받아들일 수 없는 것으로 판단한다(송지준, 2015).

#### 2) 신뢰성 분석방법

측정하고자 하는 개념이 설문 응답자로부터 정확하고 일관되게 측정되었는가를 확인하기 위해 신뢰성 분석을 실시하였으며, 신뢰성 분석은 동일한 개념에 대해 측정을 반복했을 때 동일한 측정값을 얻을 수 있는 가능성을 말한다(송지준, 2015).

신뢰성을 측정하는 방법에는 재검사법, 복수양식법, 반분법, 내적일관성법이 있다 (채서일, 2003). 재검사법은 동일한 상황에서 동일한 측정도구를 이용하여 동일한 대상을 일정한 간격을 두고 두 번 측정하여 그 결과를 비교하는 것으로서 이 때 두 측정값의 상관관계를 계산하여 도출된 상관계수로 신뢰성의 정도를 추정할 수 있으며, 상관계수가 높다는 것은 신뢰성이 높다는 것을 의미하고, 상관계수가 낮다는 것은 신뢰성이 낮다는 것을 의미한다(채서일, 2003).

복수양식법은 대등한 두 가지 형태의 측정도구를 이용하여 동일한 측정대상을 동시에 측정한 후, 두 측정값의 상관관계를 분석하여 신뢰성을 측정하는 방법으로 동일한 현상을 측정하는데 사용될 유사한 측정도구를 개발하는 것이 어렵고, 개발해도 대등한지 여부를 평가할 객관적 방법이 없다는 단점 때문에 잘 사용되지 않는다(채서일, 2003). 반분법은 측정도구를 임의로 반으로 나누어 각각 독립된 두 개의척도를 사용하여 신뢰성을 측정하는 방법으로, 조사항목의 반을 가지고 조사결과를획득한 다음, 항목의 다른 반쪽을 동일한 대상에 적용하여 얻은 결과와 비교하는방법이다(채서일, 2003). 내적 일관성에 의한 방법은 같은 개념을 측정하기 위해여러 개의 항목을 이용하는 경우 측정도구내의 항목별 평균적인 상관관계를 고려하여 신뢰성을 확인하려는 것으로서, 신뢰성을 저해하는 항목을 찾아내어 측정도구에서제외시킴으로써 측정도구의 신뢰성을 높이기 위한 방법으로 Cronbach's Alpha계수를 이용한다(채서일, 2003).

본 연구에서는 내적일관성법을 실시하여 확보된 설문항목들에 대한 Cronbach's Alpha값을 통해 신뢰성을 측정하였다. 분석결과의 평가에 있어서는 문항전체의



경우에는  $\alpha$ 계수가 0.5이상, 개별문항의 경우에는  $\alpha$ 계수가 0.6이상이면 충분히 신뢰도가 높다고 할 수 있다(Nunnally & Bernstein, 1994).

내적 신뢰성 검증을 위한 Cronbach's Alpha 분석결과 모든 차원들이 일반적으로 기준 값 0.6을 초과함으로써 각 문항에 대한 신뢰성이 높게 나타났다.

#### 3) 독립, 매개, 종속변수에 대한 타당성 및 신뢰도 분석결과

독립변수와 매개변수, 종속변수에 대한 요인분석을 <표5-2>와 같이 수행하였다. 요인분석결과 누적설명력은 77.948%이었으며 6개 요인으로 묶여졌다. 6개요인 모두 아이겐 값이 1을 넘는 것으로 나타났다. 구체적으로 동료에 대한 비인격적 감독 지각, 서비스 제공은 항목의 손실 없이 하나의 변수로 묶여졌으나체념적 침묵의 2개 항목, 방어적 침묵의 3개 항목, 조직충성 2개 항목, 참여행동의 4개 항목이 요인에 포함되지 않는 것으로 나타나 제외하고 재분석을 실시하였다.이 외의 항목의 경우 거의 모든 항목에서 0.7 이상으로 본 연구에서 사용된 항목들에 대한 내적 타당성이 있는 것으로 나타났다.

<표 5-2> 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각, 조직침묵, 서비스지향적 OCB에 대한 타당성 및 신뢰도 분석결과

			<u></u>				
설문문항 NO	동료에 대한 비인격적 감독지각	서비스 제공	체념적 침묵	조직 충성	참여 행동	방어적 침묵	신뢰도
I -7	0.850	0.033	-0.001	-0.063	-0.299	0.001	
I -4	0.849	-0.007	0.115	-0.105	-0.235	0.066	
I -3	0.848	-0.136	0.141	-0.111	0.221	0.062	
I -2	0.848	-0.130	0.158	-0.102	0.151	0.048	0.942
I -6	0.842	0.049	0.005	-0.084	-0.326	0.059	0.942
I -8	0.841	-0.095	0.154	-0.047	0.257	-0.033	
I -5	0.797	0.069	-0.002	-0.044	-0.214	0.114	
I -1	0.795	-0.056	0.088	-0.089	0.146	0.021	



Ⅲ-7	-0.084	0.807	-0.025	0.250	0.079	-0.137	
Ⅲ-6	-0.110	0.798	-0.073	0.211	0.031	-0.175	
Ⅲ-8	-0.022	0.784	0.040	0.252	0.074	-0.105	0.86
Ⅲ-10	-0.084	0.726	-0.278	0.213	0.210	0.111	
<u>III-9</u>	0.081	0.719	-0.121	-0.054	0.046	0.031	
II-9	0.102	-0.123	0.823	-0.231	-0.163	0.161	
Ш−6	0.126	-0.098	0.809	-0.220	-0.104	0.251	0.873
Ⅱ-7	0.228	-0.137	0.766	-0.053	-0.174	0.257	
Ⅲ-1	-0.212	0.202	-0.153	0.843	0.091	-0.075	
Ⅲ-2	-0.205	0.275	-0.134	0.841	0.152	-0.112	0.899
Ⅲ-3	-0.031	0.334	-0.262	0.773	0.084	-0.121	
Ⅲ-16	-0.017	0.129	-0.212	0.151	0.825	-0.041	0.014
<u></u> Ⅲ−15	-0.065	0.222	-0.170	0.109	0.822	-0.111	0.814
П−1	0.101	-0.148	0.290	-0.106	-0.031	0.881	0.00
<b>Ⅱ</b> −2	0.075	-0.076	0.321	-0.153	-0.128	0.869	0.92
아이겐 값	5.788	3.366	2.479	2.465	1.995	1.836	
설명비율(%)	25.164	14.633	10.776	10.717	8.675	7.983	
누적설명 비율(%)	25.164	39.797	50.573	61.290	69.965	77.948	

### 4) 주도적 성격에 대한 타당성 및 신뢰도 결과

조절변수인 종업원의 주도적 성격은 분석결과 문항 2번, 1개 항목이 제거되어 9개 문항이 사용되었으며, 신뢰도는 .869이며, KMO값은 .875, Bartlett 구형성 검정 유의확률은 .000으로 나타났다.





<표 5-3> 주도적 성격에 대한 타당성 및 신뢰성 분석 결과

설문문항 NO	요인	신뢰도		
결단단성 NO	주도적 성격	1041		
I -17	0.785			
I −15	0.736			
I -16	0.726			
I -14	0.708			
I -9	0.697	.869		
I -11	0.693			
I -13	0.668			
I -18	0.659			
I -12	0.622			
아이겐 값	4.419			
설명비율(%)	49.103			

#### 5) 회복탄력성에 대한 타당성 및 신뢰도 분석 결과

조절변인으로서 회복탄력성(정서조절, 낙관성, 공감능력)에 대한 신뢰도 계수는 .74~.80으로 내적일관성에 문제가 없는 것으로 확인되었다. 요인분석 결과 정서조절 3번, 낙관성 1번, 공감능력 1번 문항이 제거되어, 정서조절 2개, 낙관성 2개, 공감능력 2개 문항 등 총 6개 문항이 추출되었다. 6개 문항에 대한 KMO와 Bartlett 검정 결과 KMO 값이 .661로 확인되었으며, Bartlett 구형성검정의 유의확률은 .000으로 나타났다. 회복탄력성에 대한 요인분석 결과 누적설명비율은 82.242%로 나타났다.



<표 5-4> 회복탄력성에 대한 타당성 및 신뢰성 분석 결과

		요인		333	
설문문항 NO	정서조절	낙관성	공감능력	신뢰도	
<u>IV-2</u>	0.905	0.092	0.123	0.002	
IV-1	0.894	0.162	0.059	0.803	
IV-5	0.065	0.890	0.209	0.784	
IV-6	0.211	0.857	0.193		
IV-9	0.048	0.183	0.880	0.740	
IV-8	0.140	0.204	0.857	0.749	
아이겐 값	1.689	1.637	1.609		
설명비율(%)	28.156	27.276	26.810		
누적설명비율(%)	28.156	55.431	82.242		

이상과 같이 조사도구의 신뢰도와 타당도 검증을 실시한 결과는 <표 5-5>에 정리하였으며, 분석에 적용하였다.

<표 5-5> 측정도구 종합

	<b>出</b> 人		문형	수	Cronbach's
	변수		최초문항수	최종문항수	alpha
독립변수	종업원의 동 비인격적 2		8	8	.942
	서비스 지향적	조직충성행동	5	3	.899
종속변수		서비스제공	5	5	.86
	조직시민행동	참여행동	6	2	.814
매개변수	조직침묵	방어침묵	5	2	.92
베/미인丁	2444 -	체념침묵	5	3	.873
	주도적	성격	10	9	.869
조절변수		정서조절	3	2	.803
エョセー	회복탄력성	낙관성	3	2	.784
		공감능력	3	2	.749



#### 3. 상관관계 분석

상관관계란 변수들 간의 관계를 말하는 것으로, 두 개 이상의 변수에 있어서한 변수가 변화함에 따라 다른 변수가 어떻게 변화하는지와 같은 변화의 강도와 방향을 의미하며, 상관관계의 정도는 0에서 ±1사이로 나타내는데 ±1에 가까울수록 상관관계가 높아지고 0에 가까울수록 상관관계는 낮아진다(송지준, 2015). 즉, 변화의 강도는 절대 값에 1에 가까울수록 높고, 변화의 방향은 +는 정의 방향, -는 음의 방향이라고 한다(송지준, 2015). 가설을 검정하기 전에 검정하고자 하는 변수들 간의 관련성의 정도와 방향을 확인하기 위해 상관관계분석을 실시한다(송지준, 2015)

두 변수간의 상관계수의 절대 값이 1.00이면 완전한 상관관계, 0.90이면 매우 높은 상관관계, 0.70~0.80이면 상관관계가 높다고 말할 수 있으며, 0.50~0.60이면 보통의 상관관계, 그리고 0.40이하이면 약한 상관관계가 있다고 할 수 있다 (Nunnally & Bernstein, 1994).

변수들 간의 상관관계 분석 결과는 <표 5-6>과 같이 정리하였다.



#### <표 5-6> 상관관계 분석 결과

	평균	표준 편차	동료에 대한 비인격적 감독 지각	조직 침묵	서비스 지향적 OCB	주도적 성격	회복 탄력성	성별	나이	학력	결혼 여부	고 <del>용</del> 형태	직속 상사와 근무 기간	근속 기간	직위	업종	직무
동료에 대한 비인격적 감독지각	2.39	0.92	1														
조직침묵	2.97	0.73	.274**	1													
서비스지향적 OCB	3.25	0.58	239 <sup>**</sup>	500**	1												
주도적 성격	3.37	0.51	.080	325**	.536**	1											
회복탄력성	3.54	0.46	008	255**	.560**	.616**	1										
 성별	1.68	0.47	.008	110	.133*	.311**	.155*	1									
나이	30.34	5.78	.068	018	.248**	.101	.197**	.268**	1								
학력	2.39	0.66	.048	.025	.007	.008	.000	.022	.000	1							
 결혼여부	1.76	0.43	.022	112	.263**	.051	.156*	.148*	.629**	.084	1						
고용형태	1.07	0.26	.132*	004	078	.010	098	076	.085	.074	0.052	1					
직속상사와 근무기간	2.40	1.05	.116	054	.166**	.047	.044	.085	.537**	.130*	.342**	.169**	1				
근속기간	3.15	1.34	.062	088	.166**	.000	.064	.043	.725**	$.144^*$	.549**	.138*	.671**	1			
직위	1.25	0.55	021	040	.239**	.081	.182**	.221**	.605**	.149*	.550**	.016	.387**	.511**	1		
업종	2.76	0.79	002	010	.050	158*	-0.022	119	.028	.351**	010	.094	.103	.113	.113	1	
직무	4.65	2.19	.028	.031	279**	130*	146*	301**	314**	.083	187**	.113	085	156*	263**	.263**	1

주1) \* : p<.05, \*\* : p<.01, \*\*\* : p<.001



주2) 통제변수의 성별(1=남자, 0=여자), 결혼여부(1=기혼, 0=미혼), 고용형태(1=정규직, 0=비정규직)는 더미변수임.

#### 제2절 가설검증

상관관계 분석 후 가설을 검증하기 위해 변수간의 인과관계를 파악하는 회귀 분석을 시행하였다.

# 1. 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각이 종업원의 침묵에 미치는 영향

가설 I : 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각은 종업원의 조직침묵 에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 I 을 검증하기 위해 인구통계학적 요인 가운데 성별, 결혼여부, 고용형태, 나이, 직속상사와의 근무기간, 근속기간을 통제한 뒤 위계적 회귀분석을 실시하였 으며, 분석결과는 <표 5-7>에 제시되어 있다.

< 표 5-7>에 제시된 바와 같이 동료에 대한 비인격적 감독지각이 조직침묵에 미치는 영향은  $t=4.526(\beta=.282, P=.000)$ 로 통계적 유의수준 하에서 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 회귀모형은 F값이 P=.000에서 4.576의 수치를 보이고 있고, 회귀식에 대한  $R^{2=}.121$ 이었다.

조직침묵의 하위요인인 방어침묵의 t값은 3.028(P=.003), 체념적 침묵의 t값은 4.494(P=.000)로 동료에 대한 비인격적 감독지각은 방어적 침묵, 체념적 침묵 모두에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 I 은 채택되었으며, 동료에 대한 비인격적 지각이 높을수록 조직침묵이 높게 나타난다는 것을 의미한다.





## <표 5-7> 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각이 종업원의조직침묵에 미치는 영향

	모형		1모형		2모형			
변수 	구분	β	t	유의도	β	t	유의도	
	성별	146*	2.126*	.035	145*	-2.209*	.028	
	결혼여부	146	2.243	.083	139	-1.719	.087	
통제	고용형태	004	1.743	.951	.139	1.719	.087	
변수	나이	.241*	2.243*	.026	037	587	.558	
	직속상사와 근무기간	005	062	.95	037	441	.66	
	근속기간	171	-1.545	.124	156	-1.466	.144	
독립 변수	동료에 대한 비인격적 감독 지각				.282***	4.526***	.000	
	통계량	수정	R <sup>2</sup> = .044, 된 R <sup>2</sup> = .0 면화량=1.776, F=1.776,	)19,	R <sup>2</sup> = .121*** 수정된 R <sup>2</sup> = .094, F변화량=20.486 F=4.576, P= .000			

주1) \* : p<.05, \*\* : p<.01, \*\*\* : p<.001



주2) 통제변수의 성별(1=남자, 0=여자), 결혼여부(1=기혼, 0=미혼), 고용형태(1=정규직, 0=비정규직) 더미변수임.



# 2. 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각이 종업원의 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향

가설 Ⅱ : 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각은 종업원의 서비스 지향적 조직시민행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설Ⅱ를 검증하기 위해 성별, 결혼여부, 고용형태, 나이, 직속상사와의 근무기간, 근속기간을 통제한 뒤 위계적 회귀분석을 실시하였으며 결과는 <표 5-8>과 같다.

<표 5-8 > 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각이 종업원의 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향

	모형		1모형		2모형			
변수 	구분	β	t	유의도	β	t	유의도	
	성별	.057	.855	.393	.057	.881	.379	
	결혼여부	.193*	2.369*	.019	.186*	2.363*	.019	
통제	고용형태	100	-1.583	.115	071	-1.146	.253	
변수	나이	.132	1.266	.207	.145	1.442	.151	
	직속상사와 근무기간	.104	1.228	.221	.133	1.611	.109	
	근속기간	094	870	.221	107	-1.030	.304	
독립 변수	동료에 대한 비인격적 감독 지각				−.253 <b>***</b>	-4.154***	.000	
		R	$^{2} = .100^{**}$	**	$R^2 = .163^{***},$			
			된 R <sup>2</sup> = .(		수정된 R <sup>2</sup> = .137,			
	통계량	Fŧ	년화량=4.3		F변화량=17.259			
			F=4.357,		F=6.460,			
			P = .000			P = .000		

주1) \*: p<.05, \*\*: p<.01, \*\*\*: p<.001



주2) 통제변수의 성별(1=남자, 0=여자), 결혼여부(1=기혼, 0=미혼), 고용형태(1=정규직, 0=비정규직) 더미변수임.

종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각이 종업원의 서비스 지향적 조직시민행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설Ⅱ의 검증결과는 t값이 -4.154 (P= .000)로 통계적 유의수준 하에서 영향을 미치는 것으로 나타났다.

회귀모형은 F값이 P=.000에서 6.460의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 설명력(R²)은 16.3%이다. 따라서 가설 Ⅱ는 채택되었으며 동료에 대한 비인격적 감독 지각이 높을수록 서비스 지향적 조직시민행동이 낮게 나타난다는 것을 의미한다.

## 3. 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각과 조직침묵과의 관계에서 주도적 성격의 조절효과

가설 Ⅲ: 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각과 조직침묵과의 관계에서 종업원의 주도적 성격은 조절효과를 보일 것이다. 주도적성격이 높을수록 동료에 대한 비인격적 감독 지각과 조직침묵과의 정(+)적 관계가 완화될 것이다.

가설 Ⅲ의 주도적 성격의 조절효과를 검증하기 위해 동료에 대한 비인격적 감독을 독립변수로, 조직침묵을 종속변수로 하여 독립변수와 조절변수간의 상호작용 항을 구성하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 조절효과 분석은 위계적 회귀분석의 1단계, 2단계, 3단계 과정에서 마지막 3단계에서 상호작용 항(독립변수 ×조절변수)을 회귀식에 추가로 투입하였을 때, 상호작용 항이 통계적 유의수준하 에서 유의한 결과가 나타났다면 조절효과가 있다고 해석한다(송지준, 2015).

조절효과를 분석하는 과정에 있어 다중공선성(multicollinearity)의 문제가 발생할 수 있으므로 본 연구에서는 독립변수와 조절변수는 평균 중심화 과정을 거친 분석하였다(Sharma et al., 1981).

종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각과 조직침묵과의 관계에서 주도적 성격의 조절효과를 검증한 결과는 <표 5-9>에 제시되어 있다.





### (표 5-9> 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각과 조직침묵과의 관계에서 주도적 성격의 조절효과

		제1	 모형	제2	 2모형	제	 3모형	제4	 4모형
변수	모형	β	t	β	t	β	t	β	t
	성별	146	-2.126*	145	-2.209*	040	629	040	629
	결혼여부	146	-1.743	139	-1.719	137	-1.809	140	-1.878
통제	고용형태	004	061	037	587	029	485	026	450
변수	나이	.241	2.243*	.226	2.187*	.245	2.534*	.261	2.718**
	직속상사와 근무기간	005	062	037	441	024	305	003	037
	근속기간	171	-1.545	156	-1.446	187	-1.874	200	-2.020*
독립 변수	동료에 대한 비인격적 감독지각			0.282	4.526***	.307	5.252***	.315	5.424***
 조절 변수	주도적 성격					353	-5.807***	394	-6.289***
독립 변수* 조절 변수	동료에 대한 비인격적 감독 지각 * 주도적 성격							142	-2.373*
	R²	.(	)44	.1:	21***	.2	232***	.2	51***
	수정된R <sup>2</sup>	.0	)19	.(	)94		206	.:	221
E -11 -1.	R <sup>2</sup> 변화량	.(	)44	.(	)77		112	.(	018
통계량	F 변화량	1.	776	20	20.486		3.716	5.630	
	F	1.	776	4.5	76***	8.	781***	8.586***	
	Р	.1	.05	).	000		000	.000	

주1) \* : p<.05, \*\* : p<.01, \*\*\* : p<.001



주2) 통제변수의 성별(1=남자, 0=여자), 결혼여부(1=기혼, 0=미혼), 고용형태(1=정규직, 0=비정규직) 더미변수임.

종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각과 조직침묵과의 관계에서 주도적 성격의 조절효과를 자세히 살펴보면 다음과 같다.

제1모형은 통제변수가 종속변수에 미치는 영향력에 대한 단계로 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다.

제2모형은 통제변수를 통제한 상태에서 독립변수의 종속변수에 대한 영향력에 대한 단계로, 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각의 조직침묵에 대한 영향력을 알아본 결과 설명력( $R^2$ )은 12.1%로 1모형에 비해 7.7% 증가된 설명력을 보이고 있으며, 동료에 대한 비인격적 감독 지각이 높을수록 조직침묵에 정(+)의 영향(t=4.526, p<.001)을 미치고 있었다.

조절변수인 주도적 성격이 투입된 모형 3의 적합성은 통계적으로 유의하였으 며(F=8.781, p=.000), 이전 단계에 비해 모형의 설명력이 11.2% (p=.000) 중 가하여 주도적 성격이 조직침묵에 미치는 영향력이 있다는 것을 보여주고 있다. 또한 조직침묵과 주도적 성격의 관계(t=-5.807,  $\beta$ =.000)는 부(-)의 영향관계가 있는 것으로 나타났다. 이는 곧 주도적 성격이 증가할수록 조직침묵은 감소한다는 것을 의미한다.

제4모형은 주도적 성격이 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각과 상호 작용하여 조직침묵을 조절하는지에 대한 분석결과로, 모형 4의 적합성은 통계적으로 유의하였으며(F=8.586, p<.001), 모형 3에 비해 모형의 설명력이 1.8% (p<.001) 증가하였다. 동료에 대한 비인격적 감독지각과 주도적 성격이 상호작용하여 동료에 대한 비인격적 감독 지각과 조직침묵과의 관계에서 조직침묵의 부적 영향력이 이전 단계에 비해 낮게 나타나(t=-2.373, p<.05) 주도적 성격이 조절효과가 있음을 보여준다.

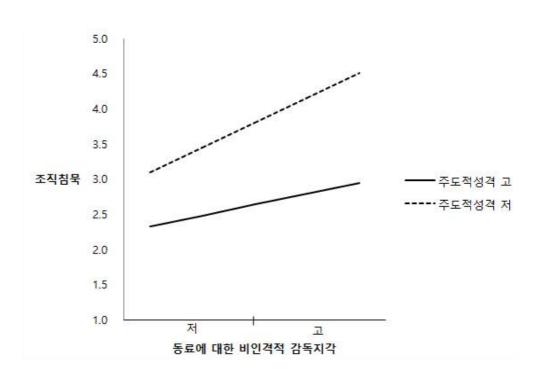
이러한 결과는 동료에 대한 비인격적 감독 지각이 높아지면 조직침묵은 증가하고, 주도적 성격이 높을수록 조직침묵은 감소하는 것을 의미한다. 또한 동료에 대한 비인격적 감독 지각과 주도적 성격이 상호작용함으로써 조직침묵의 영향력이 낮아짐을 보여준다.

주도적 성격에 의한 조절효과를 보다 구체적으로 확인하기 위하여 주도적 성격의 수준을 높은 집단과 낮은 집단으로 구분한 후, 동료에 대한 비인격적 감독 지각을 X축으로, 조직침묵을 Y축으로 하여 조절효과 그래프를 작성하여 확인하였다. 조절효과 그래프는 Cohen과 Cohen(1983)이 추천한 바와 같이



평균값으로부터 ± 표준편차 한 값으로 주도적 성격이 높은 집단과 낮은 집단을 구분하였다(Cohen & Cohen, 1983).

〈그림 5-1〉이 보여주듯이 동료에 대한 비인격적 감독 지각은 조직침묵에 정(+)의 영향을 미치고 있으며, 종업원의 주도적 성격이 높은 집단이 낮은 집단에 비해 낮은 수준의 조직침묵을 보여준다. 기울기의 경우 주도적 성격이 낮은 집단이 높은 집단에 비해 더 가파르게 상승하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 주도적 성격이 낮은 집단이 동료에 대한 비인격적 감독 지각에 따른 조직침묵의 상승 정도가 더 강하게 나타나고 있다는 것을 의미하며, 상대적으로 주도적 성격이 높은 집단의 경우 조직침묵에 대한 상승의 정도가 완만하게 나타나고 있다는 것을 의미함으로써 가설 Ⅲ은 채택되었다.



<그림 5-1> 동료에 대한 비인격적 감독 지각과 조직침묵과의 관계에서 주도적 성격의 조절효과





#### 4. 조직침묵이 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향

가설 Ⅳ : 조직침묵은 서비스 지향적 조직시민행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 IV의 검증을 위해 성별, 결혼여부, 고용형태, 나이, 직속상사와의 근무기간, 근속기간을 통제한 뒤 위계적 회귀분석을 실시하였으며 결과는 <표 5-10>에 제시되어 있다.

<표 5-10> 조직침묵이 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향

<u></u> 변수	모형		1모형		2모형			
12 T	구분	β	t	유의도	β	t	유의도	
	성별	.057	.855	.393	015	262	.794	
	결혼여부	.193	2.369*	.019	.120	1.706	.089	
통제	고용형태	100	-1.583	.115	102	-1.872	.062	
변수	나이	.132	1.266	.207	0.251	2.764**	.006	
	직속상사와 근무기간	.104	1.228	.221	.102	1.387	.167	
	근속기간	094	870	.385	178	-1.913	.057	
독립 변수	조직침묵				494	-9.04***	.000	
	통계량		R <sup>2</sup> = .10 성된 R <sup>2</sup> = 변화량=4.3 F=4.357 P= .000	.077, 357	R <sup>2</sup> = .334***, 수정된 R <sup>2</sup> = .314, F변화량 =81.716 F=16.696***, P= .000			

주1) \*: p<.05, \*\*: p<.01, \*\*\*: p<.001



주2) 통제변수의 성별(1=남자, 0=여자), 결혼여부(1=기혼, 0=미혼), 고용형태(1=정규직, 0=비정규직) 더미변수임.

가설IV의 검증 결과  $\langle \mathbf{E} \rangle$  5-10>에서 제시된 바와 같이  $\mathbf{E}$  t값은  $\mathbf{E}$  -9.04(P=.000)로 통계적 유의수준 하에서 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회귀모형은 F값이 P=.000에서 16.696의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한  $\mathbf{E}^{2}$ =.334로 33.4%의 설명력을 보이고 있다. 따라서 가설 IV는 채택되었으며 조직침묵이 높으면 서비스 지향적 조직시민행동이 낮아진다는 것을 의미한다.

## 5. 조직침묵과 서비스 지향적 조직시민행동과의 관계에서 회복탄력성의 조절효과

가설 V : 조직침묵과 서비스 지향적 조직시민행동과의 관계에서 회복탄력성 은 조절효과를 보일 것이다. 회복탄력성이 높을수록 조직침묵과 서비스 지향적 조직시민행동의 부(-)적 관계가 완화될 것이다.

가설 V 를 검증하기 위해 성별, 결혼여부, 고용형태, 나이, 직속상사와의 근무기간, 근속기간을 통제한 뒤 위계적 회귀분석을 시행하였으며 분석결과는 <표 5-11>에 제시되어 있다.

제1모형은 통제변수가 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향력에 대한 단계로 설명력 $(R^2)$ 은 10%이다.

제2모형은 조직침묵의 서비스 지향적 조직시민행동에 대한 영향력을 알아본 결과 조직침묵이 높을수록 서비스 지향적 조직시민행동에 부(-)의 영향을 미치 고 있었다.(t=-9.125, p=.000)

조절변수인 회복탄력성이 투입된 모형 3의 적합성은 통계적으로 유의하였으며(F=27.902, p=.000), 이전 단계에 비해 모형의 설명력( $R^2$ )이 49.1%로이전 모형에 비해 15.4% 증가하였으며, 회복탄력성이 서비스 지향적 조직시민행동에 정(+)의 영향((t=8.355, p=.000)을 미친다는 것을 보여준다.

제4모형은 회복탄력성이 조직침묵과 상호작용하여 조절하는지에 대한 분석결 과로 통계적으로 유의하지 않아 조직침묵과 서비스 지향적 조직시민행동과의 관 계에서 회복탄력성의 조절효과는 기각되었다.





## 〈표 5-11〉 조직침묵과 서비스 지향적 조직시민행동과의 관계에서 회복탄력성의 조절효과

	제1모형		제2모형		제3모형		제4모형	
모형	β	t	β	t	β	t	β	t
성별	.063	.952	006	107	024	474	028	538
결혼여부	.193	2.366*	.120	1.699	.104	1.674	.104	1.673
고용형태	098	-1.550	099	-1.825	059	-1.219	061	-1.263
나이	.127	1.222	.246	2.173**	.120	1.481	.125	1.530
직속상사와 근무기간	.105	1.236	.103	1.405	.108	1.688	.106	1.633
근속기간	095	879	180	-1.940	106	-1.295	110	-1.332
조직침묵			498	-9.125***	390	-7.855***	385	-7.585 <sup>***</sup>
회복탄력성					.421	8.355***	.420	8.287***
조직침묵 * 회복탄력성							025	506
R <sup>2</sup>	.1	00	.3	38***	.4	91***	.4	92***
수정된 R²	.077		.318		.474		.472	
R <sup>2</sup> 변화량	.1	00		238	.154 .001		001	
F 변화량	4.3	318	83	3.267	69	.804 .256		256
F	4.3	318	16.903 27.902		24	24.750		
Р	.0	00		000		000	.000	

주1) \*: p<.05, \*\*: p<.01, \*\*\*: p<.001



주2) 통제변수의 성별(1=남자, 0=여자), 결혼여부(1=기혼, 0=미혼), 고용형태(1=정규직, 0=비정규직) 더미변수임.



## 6. 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각과 서비스 지향적 조직시민행동과의 관계에서 조직침묵의 매개효과

가설 VI : 동료에 대한 비인격적 감독지각과 서비스 지향적 조직시민행동과 의 관계는 조직침묵에 의해 매개될 것이다.

가설 VI의 매개효과를 검증하기 위해 먼저 Baron & Kenny(1986)의 3 단계 매개효과 분석을 시행하고 이에 대한 검증을 위해 Sobel test(1982)를 시행하였으며, 추가적으로 Hayes(2013)의 PROCESS macro를 사용하여 매개효과를 검증하였다. 먼저 Baron & Kenny(1986)가 제시한 단계에 따라 위계적 회귀분석을 실시하였다. 매개효과를 검증하기 위해서는 다음의 3가지 조건을 만족시켜야 한다.

첫째, 1단계에서 독립변인이 매개변인에 영향을 주어야 하며,

둘째, 2단계에서 독립변인은 종속변인에 유의한 영향을 주어야하고,

셋째, 3단계에서 독립변인과 매개변인이 동시에 종속변인에 유의미한 영향을 주는지 검증했을 때, 2단계에서 유의미한 관계였던 독립변수와 종속변인의 관계가 약해지거나(부분매개) 유의하지 않아야 한다(완전매개).

위의 가설의 타당성을 검증하기 위해서는 회귀식을 이용하여 얻어진 회귀계수들이 아래 <표 5-12>의 조건을 충족시켜야 한다. 조건이 충족되면 변수들 간의 매개변수의 영향력은 입증되는 것이다.

<笠 5−12>	매개변수의	조건
----------	-------	----

회 귀 식	조 건
	1. 회귀식 ①에서 독립변수가 매개변수에 통계적으로 유의
	해야한다(β1이 유의해야 한다.)
$ ② Y = \alpha 2 + \beta 2X1 $	2. 회귀식 ②에서 독립변수가 종속변수에 통계적으로 유의
	해야한다(β2가 유의해야 한다.)
	3. 회귀식 ③에서 매개변수가 종속변수에 통계적으로 유의
eta 4M	해야한다(β3, β4가 유의해야 한다.)

주) X1: 독립변수, Y: 종속변수, M: 잠정적인 매개변수,  $\beta$ : 표준회귀계수



이상에서 제시한 단계에 따라 매개변인에 대한 타당성을 분석한 결과는 <표 5-13>에 제시되어 있으며, 다음과 같다.

1단계에서 독립변인이 매개변인을 유의미하게 예측하는지 검증한 결과 동료에 대한 비인격적 감독 지각이 조직침묵에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 ( $\beta$ =.282, p<.01), 첫째 조건을 충족시켰다. 2단계에서 독립변인이 종속변인을 유의미하게 예측하는지 검증한 결과 동료에 대한 비인격적 감독 지각이 서비스지향적 조직시민행동에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나( $\beta$ =-.253, p<.001), 두 번째 조건을 충족시켰다. 3단계에서 독립변인과 매개변인을 동시에투입하여 종속변인에 미치는 영향력을 검증하였다. 동료에 대한 비인격적 감독 지각( $\beta$ =-.123, p<.05)과 조직침묵( $\beta$ =-.459, p<.001) 모두 서비스 지향적 조직시민행동에 유의미한 영향을 미쳤으며, 독립변인이 종속변인에 미치는 영향력은 2단계에 비하여 감소하였다(2단계  $\beta$ =-.253, 3단계  $\beta$ =-.123). 이는 매개변인이 독립변인과 종속변인 사이에서 부분 매개효과를 나타낸다고 볼 수 있다.

이상과 같은 3단계 위계적 매개효과 분석을 통해 조직침묵이 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각과 서비스 지향적 조직시민행동 간의 관계를 부분매개 한다는 것을 확인하였다.

독립변인이 매개변인을 통해 종속변인에 미치는 간접효과에 대한 유의도를 검증하기 위해 Sobel 검증(1982)을 실시하였으며, Preacher & Hayes(2004)의 방법에 따라 붓스트래핑을 이용하여 분석이 이루어졌다. 매개효과는 독립변수가 매개변수에 미치는 영향과 매개변수가 종속변수에 미치는 영향을 곱한 수치로 이 수치들을 곱하게 되면 정규분포를 이루지 못하기 때문이다(Preacher & Hayes, 2004).

검증 결과 매개변인의 간접효과( $\beta=-.0819$ )는 유의함(Sobel's T: Z=-3.851, p<.001)을 나타냈다. 따라서 조직침묵은 동료에 대한 비인격적 감독 지각이서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향을 부분 매개하는 것으로 볼 수있다.





<표 5-13> 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각과 서비스 지향적 조직시민행동과의 관계에서 조직침묵의 매개효과

모형	동료에 대학	단계 한 비인격적 조직침묵	동료에 대학 감독→ 서기	단계 한 비인격적 비스 지향적 CB	제3단계 동료에 대한 비인격적 감독→조직침묵 →서비스 지향적 OCB		
	В	β	В	β	В	β	
상수	2.112		3.220		3.988		
성별	228	145*	.070	.057	013	010	
결혼여부	236	139	.251	.186*	.165	.122	
고용형태	103	037	156	071	193	087	
나이	.029	.226*	.015	.145	.025	.249**	
직속상사와 근무기간	026	037	.073	.133	.064	.116	
근속기간	085	156	046	107	077	179	
동료에 대한 비인격적 감독 지각	.226	.282**	161***	253 <b>***</b>	078*	123*	
조직침묵					363***	459 <b>***</b>	
R <sup>2</sup>	.121***		.163***		.348***		
수정된 R²	.094		.137		.325		
F	4.576***		6.4	60***	15.452***		
Р	.000		.0	00	.000		

주1) \* : p<.05, \*\* : p<.01, \*\*\* : p<.001

매개효과를 검증하는 방법으로 Baron & Kenny(1986)의 3단계 회귀분석과 Sobel(1982)의 Sobel Test가 다수의 연구에서 활용되었다. 그러나 매개효과를 검증하는데 있어 Baron & Kenny(1986)의 방법이 매개효과의 통계적 유의도를 직접적으로 추정하지 않고 간접적으로 추정함에 따라 세 개의



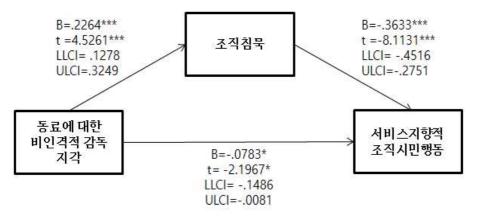
주2) 통제변수의 성별(1=남자, 0=여자), 결혼여부(1=기혼, 0=미혼), 고용형태(1=정규직, 0=비정규직) 더미변수임.

영가설을 기각해야 함으로 인해 통계적 오류를 범할 가능성이 높아진다는 우려가 있다. Hayes(2013)는 Baron & Kenny의 매개효과의 문제점에 대해지적하였는데 독립변수와 종속변수 사이에 매개변수가 2개가 존재하는데,한 변수의 매개효과는 정(+)의 효과를 가지고 다른 한 변수의 매개효과는부(-)의 효과를 지니면 서로 상쇄되어 종속변수에 대한 독립변수의 효과는유의하지 않을 수도 있다는 점이다(Hayes, 2013). 또한 매개효과 값의 유의성을 검증하기 위해 사용하는 Sobel Test는 비표준화 회귀계수의 곱의 표집분포가 정상분포임을 가정하고 있으므로 표본상의 제한이 있을 수 있다는 단점을 가지고 있다(Preacher & Hayes, 2004).

Hayes(2013)는 붓스트래핑을 사용한 매개효과, 조절효과 분석을 위해 PROCESS macro를 개발하였으며 PROCESS macro의 매개효과 검증과정에서 사용하는 붓스트래핑의 샘플 수는 기본 값 5,000이며 권장 샘플 수는 10,000이다. 연구 분석에 필요한 변수를 입력하면 한 번에 결과를 보여주기에 Baron & Kenny(1986), Sobel Test와 같이 많은 과정이 필요 없는 장점이 있다.

이에 본 연구에서는 조직침묵의 매개효과를 입증하기 위해 추가적으로 PROCESS macro분석을 사용하였으며 Model 4를 활용하였다. 또한 붓스트래핑 샘플 수를 5,000개로 지정하였고, 총 효과분석, 간접효과의 크기를 분석하기 위해 Total effect model. Effect size를 선택했다.

이에 대한 분석결과는 <그림 5-2>, <표 5-14>에 제시되어 있다.



<그림 5-2> 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각과 서비스 지향적 조직시민행동과의 관계에서 조직침묵의 매개효과(PROCESS macro)



〈班 5-14〉	PROCESS	macro	활용	조직침묵의	매개효과	검증
く立 5-142	PROCESS	macro	활중	소식심국의	백개요깍	召

효과	В	SE	t	р	LLCI	ULCI
동료에 대한 비인격 적 감독 지각 → 서비스 지향적OCB (총 효과 c)	1606***	.0387	-4.1544***	.000	2367	0844
동료에 대한 비인격 적 감독 지각 → 서비스 지향적 OCB (직접효과 c')	0783*	.0357	-2.1967*	.029	1486	0081

간접효과	В	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI	Sig.
조직침묵	0822	.0241	1357	0407	P<.05

주1) \*: p<.05, \*\*: p<.01, \*\*\*: p<.001

통제변수로 성별, 결혼여부, 고용형태, 나이, 직속상사와 근무기간, 근속기간을 투입하였다. 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각이 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 총 효과(c)는 -.1606 (t=-4.154, p=.000)으로 나타나 동료에 대한 비인격적 감독 지각이 높을수록 서비스 지향적 조직시민행동이 낮게 나타남을 확인할 수 있다. 동료에 대한 비인격적 감독 지각이 매개변수인 조직침묵에 미치는 경로의 계수는 .2264(t=4.526, p=.000)로 나타나 동료에 대한 비인격적 감독 지각이 높으면 조직침묵에 정(+)의 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

다음으로 독립변수인 동료에 대한 비인격적 감독 지각을 통제한 상태에서, 매개변수인 조직침묵이 종속변수인 서비스 지향적 조직시민행동에 직접적으로 미치는 효과를 확인해 본 결과, 경로 회귀계수는-.3633(t=-8.113, p=.000)로 나타났다. 또한, 동료에 대한 비인격적 감독 지각이 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 직접효과(c')는 -.0783(t=-2.196, p=.029)으로 유의하며, 매개변수를 고려하지 않았을 때 동료에 대한 비인격적 감독 지각이 서비스 지향적 조직시민행동에 미쳤던 총 효과(c)에 비해 절대 값이감소되었다. 이는 독립변수인 동료에 대한 비인격적 감독 지각이 종속변수



인 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향을 매개변수인 조직침묵이 부 분적으로 매개하고 있음을 보여주는 것이다.

한편, 매개 모형의 간접효과 크기에 대한 통계적 유의성을 검증하기 위해 부트스트래핑 절차를 적용하여 확인하였으며, 붓스트래핑을 위해 재추출한 표본수는 5,000개였다. 검증결과는 〈표 5-14〉에 제시된 바와 같이 매개효과 계수는 -.0822이며, 95% 신뢰구간의 상한값과 하한값이 각각 -.1357과 -.0407로 나타나 0을 포함하고 있지 않기 때문에, 조직침묵의 매개효과는 통계적으로 유의하다고 할 수 있다. 이에 따라 조직침묵은 동료에 대한 비인격적 감독 지각과 서비스 지향적 조직시민행동의 관계를 매개할 것이라는 가설VI은 지지되었다.

지금까지 살펴본 연구가설 검증결과를 요약하면 <표 5-15>와 같다.

<표 5-15> 연구가설 검증결과 요약

번호	연구가설	결과
I	종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각은 종업원의 조직 침묵에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
П	종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각은 서비스 지향적 조 직시민행동에 부(-)의 영향을 줄 것이다.	채택
Ш	종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각과 조직침묵과의 관계에서 종업원의 주도적 성격은 조절효과를 보일 것이다. 주도적 성격이 높을수록 동료에 대한 비인격적 감독 지각과 조직침묵과의 정 (+)적 관계가 완화될 것이다.	채택
IV	조직침묵은 서비스 지향적 조직시민행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	채택
V	조직침묵과 서비스 지향적 조직시민행동과의 관계에서 회복 탄력성은 조절효과를 보일 것이다. 회복탄력성이 높을수록 조 직침묵과 서비스 지향적 조직시민행동의 부(-)적 관계가 완화 될 것이다.	기각



## 제6장 결 론

#### 제1절 연구결과의 요약

본 연구는 서비스업에 종사하는 직원들을 대상으로 종업원의 동료에 대한 비 인격적 감독 지각이 종업원의 조직침묵과 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향과 이들 간의 관계에서 종업원의 주도적 성격과 회복탄력성의 조절효과 및 조직침묵의 매개효과를 밝히고자 하였다.

본 장에서는 실증연구결과를 요약하고 본 연구의 이론적 의의와 실무적 시사점을 제시하고자 한다. 또한 본 연구가 지니는 연구의 한계점, 향후 연구방향 등에 관해 기술하고자 한다.

본 연구의 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각은 조직침묵에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났으며, 비인격적 감독을 인식하는 수준이 높을수록 조직침묵을 할 경향이 높아진다는 것을 의미한다. 이는 상사의 비인격적 감독행동이부하직원들의 반조직적 저항행동을 유발하게 할 수 있다는 것을 입증해 준다.

둘째, 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각은 서비스 지향적 조직시민행동에 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 이와 같은 조직에 대한 역기능적행동은 상사에게 비인격적 처우를 당하더라도 상사에게 직접 대항할 수 없는 상황에서 나타나며, 상사를 조직의 대리인으로 인식하여 상사의 잘못된 행동에 대해 조직에게 책임을 지우려하는 종업원의 의도에서 비롯된다는 점에서 전위된보복행동의 한 형태임을 추론할 수 있다. 상사의 비인격적 감독을 지각하는 종업원이 조직시민행동과 같은 재량행동을 하지 않는 것은 부하가 대응할 수 있는 가장 안전한 보복수단으로 이러한 암묵적 보복행동은 상대적으로 힘이 약하고,접근하기 쉬운 동료, 부하와의 관계에서 호의적인 태도를 적게 보이는 역기능적행동으로 나타날 수 있다.



셋째, 동료에 대한 비인격적 감독 지각과 조직침묵과의 관계에서 종업원의 주도적 성격은 조절효과를 나타냈으며, 동료에 대한 비인격적 감독 지각이 높아지면 조직침묵은 증가하고, 주도적 성격이 높을수록 조직침묵은 감소하는 것으로나타났다. 또한 동료에 대한 비인격적 감독 지각과 주도적 성격이 상호작용함으로써 조직침묵의 영향력이 낮아짐을 보여줌으로써, 비인격적 감독의 부정적 결과를 조절할 수 있는 변인으로 종업원의 주도적 성격을 밝혀냈다.

넷째, 조직침묵은 서비스 지향적 조직시민행동에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 구성원이 조직의 상황으로 인해 침묵할 경우 자발적인 역할이외 활동을 줄이고 과업에 태만할 수 있다는 것을 의미한다.

다섯째, 조직침묵과 서비스 지향적 조직시민행동과의 관계에서 회복탄력성의 조절효과에 대한 검증결과는 통계적으로 유의하지 않아 기각되었다. 회복탄력성은 서비스 지향적 조직시민행동에는 유의미한 정(+)적인 영향을 주었지만 조직침묵과의 상호작용 조절효과는 나타나지 않았다. 이는 본 연구에서 회복탄력성을 Reivich & Shatte(2003)의 감정통제력, 충동통제력, 낙관성, 원인분석력, 공감능력, 자기 효능감, 적극적 도전성 등 7개 하위 변수 중 감정조절능력, 낙관성, 공감능력의 3개 하위 변수만을 사용하여 측정하였기 때문에 생긴 결과일 수있다. 또한 본 연구 결과에 의하면 종업원의 회복탄력성보다는 조직침묵이 서비스 지향적 시민행동에 더 큰 부정적인 영향을 미친다고 생각 할 수 있으며 따라서, 조직에서는 조직침묵에 대한 지속적인 대처가 필요할 것이다.

여섯째, 동료에 대한 비인격적 감독 지각과 서비스 지향적 조직시민행동과의 관계에서 조직침묵의 매개효과를 검증하기 위해 먼저 Baron & Kenny(1986)의 3단계 매개효과 분석을 시행하고 Sobel test(1982)로 검증하였으며, 추가적으로 Hayes(2013)의 PROCESS macro를 사용하여 매개효과를 검증하였다. 검증결과 동료에 대한 비인격적 감독 지각과 서비스 지향적 조직시민행동과의 관계에서 조직침묵의 매개효과(부분매개)가 유의한 것으로 나타났다. 동료에 대한 비인격적 감독 지각은 종업원의 서비스 지향적 조직시민행동에 직접적 영향을 주기도 하지만 조직침묵이라는 매개요소를 거쳐 영향을 줄 수도 있다는 것이다.



#### 제2절 연구의 시사점 및 한계점

## 1. 연구의 시사점

본 연구는 크게 5가지 관점에서 이론적 시사점을 제시한다.

첫째, 비인격적 감독에 대한 대부분의 연구가 주로 개인의 학대의 영향 또는 비인격적인 감독이 학대의 직접적인 희생자들에게 어떻게 영향을 미치는지에 초점을 맞추고 있는데(Shao, Li, & Mawritz, 2017), 본 연구는 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각의 부정적 영향 및 동료에 대한 비인격적 감독 지각의 부정적 결과에 영향을 미치는 조절 및 매개변인을 검증함으로써 비인격적 감독과 관련한 연구를 확대하였다는데 의의가 있다.

제 3자가 자신의 동료에 대한 비인격적 감독 지각에 어떻게 대응하는지에 대한 연구는 아직 초기단계에 있다. 또한, 동료에 대한 비인격적 감독의 제 3자 반응과 관련된 제한된 연구는 주로 제 3자가 동료 비인격적 감독에 의해 어떻게 부정적 영향을 받는지에 초점을 맞추고 있다(Hannah et al., 2013; Harris et al., 2013; Peng et al., 2014). 그러므로 본 연구 결과에 대한 이론적 함의는 향후 연구가 비인격적 감독에 대한 보다 균형 잡힌 견해를 제시하고 비인격적 감독의 직접적인 피해자뿐만 아니라 제 3자 관찰자들에 대한 영향을 파악하고 조사해야 한다는 것을 밝혔다는 점이다. 불행한 일이지만, 직장 내에서는 직접적, 간접적으로 비인격적인 감독이 존재한다. 따라서 향후 연구는 직원이 직접 및 간접적인 학대에 대해 다르게 대응할 수 있다는 것을 고려해야 한다.

둘째, 현재까지 비인격적 감독이 야기하는 개인과 조직의 부정적 결과에 대한 연구는 많지만 조직침묵에 대한 연구가 거의 없는 시점에서 본 연구는 상사의 비인격적 감독이 종업원의 조직침묵에 영향을 미친다는 실증적 자료를 제공하였 다. 또한 상사의 비인격적 감독과 종업원의 조직침묵과의 관계에서 종업원의 주 도적 성격의 조절효과를 규명함으로써 비인격적 감독의 부정적 결과를 완화할 수 있는 개인적 특성을 밝혀냈다.

셋째, 상사의 비인격적 감독에 대한 선행연구에서 비인격적 감독의 결과로서 조직시민행동에 대한 연구가 진행되었는데, 본 연구는 금융, 유통, 보건의료 등



서비스업에 종사하는 직원을 대상으로 하여 상사의 비인격적 감독의 결과로서 서비스 지향적 조직시민행동을 연구하였다. 인적서비스가 중요한 서비스업에서 상사의 비인격적 감독이 중요한 성과변수인 종업원의 서비스 지향적 조직시민행 동에 미치는 부정적 영향에 대한 실증 결과를 제시함으로써 상사의 태도와 인적 자원의 중요성을 입증하는 학술적 의의가 있다고 할 수 있다.

넷째, 상사의 비인격적 감독에 관한 선행연구의 대부분은 비인격 감독의 원인과 결과 및 조절하는 변수들에 대한 연구가 주를 이루었으며, 이러한 비인격적 감독이 어떠한 과정을 통해 그 효과가 전개되는지에 대한 연구는 비교적 미흡하였다. 본 연구는 동료에 대한 비인격적 감독 지각과 종업원의 서비스 지향적 조직시민행동과의 관계에서 조직침묵의 부분매개 효과를 밝힘으로써, 구체적인 매커니즘에 대한 검토가 이루어졌다. 동료에 대한 비인격적 감독 지각은 종업원의서비스 지향적 조직시민행동에 직접적인 영향을 주기도 하지만, 조직침묵을 통해부정적 효과가 더 크게 나타남을 알 수 있었다.

다섯째, 본 연구는 자원보존이론과 사회교환이론의 프레임하에서 기술되었다. 다른 변수들과의 관계설정에 있어 관련된 여러 이론의 적용이 있었지만 연구의 전반적 큰 틀을 형성하고 있는 것은 자원보존이론과 사회교환이론이라고 할 수 있다. 자원보존이론에 입각하여 상사의 비인격적 감독으로 인해 구성원들은 적대 감, 분노, 혹은 좌절과 같은 심리적인 불편함을 겪고 심리적인 자원을 소모하여 자원을 유지, 보존하는 방향으로 동기화되어 침묵을 시도하고, 또한 사회적 교환관계에서 상호호혜성의 원칙에 입각하여 재량행동인 조직시민행동을 줄이게 됨을 실증분석을 통해 검증하였다. 이로써 그동안 자원보존이론, 사회교환이론의관점에서 이루어진 많은 결과들과 같은 맥락에서 비인격적 감독이 미치는 부정적 영향을 규명함으로써 이론의 실증결과에 대한 보완 및 확장의 기여를 했다고할 수 있다.

또한 본 연구는 다음과 같은 실무적 시사점을 가지고 있다.

첫째, 본 연구 결과에 의하면 상사의 동료에 대한 비인격적 감독 지각의 평균점수는 2.39였으며, 비인격적 감독에 대한 국내 선행연구의 Likert 5점 척도 기준 평균 점수인 1.45~2.18(김정진, 2011; 박오수, 고동운, 2009; 손승연 등,



2009; 이경근, 조용현, 2010; 조윤형, 방호진, 2016)보다 더 높게 나타났음을 알 수 있다. 과거의 폐쇄적이고 상명하복의 조직분위기에 비해 최근 기업 차원에 서 유연한 근무환경을 만들기 위해 노력하고 있는 추세이지만, 여전히 리더의 비 인격적 행동과 관련된 부정적 리더십과 관련된 이슈들이 나타나고 있다. 지나친 경쟁이나 성과에 대한 압박으로 인해 리더의 비인격적 감독 행동이 증가할 가능 성이 있지만, 그 빈도나 강도가 높아진 것보다는 이를 지각하는 종업원들의 민감 도나 사회적 시선이 달라진 것으로 보인다. 조직 내 자율과 수평적인 관계가 중 시되고 있는 가운데, 상사의 비인격적 감독은 과거에 비해 구성원들 특히, 젊은 세대의 반발을 크게 일으킬 가능성이 높다. 최근 국내 K항공 오너 일가의 갑질 에 대한 폭로도 사내 채팅방과 인터넷 등을 통해 쏟아진 것처럼, 스마트폰 사용 증가, SNS 등으로 인해 정보의 공유 및 확산이 용이해져 리더의 비인격적 감독 이나 직장 내 괴롭힘, 갑질과 같은 부정적 리더의 행동이 기업의 평판에 커다란 악영향을 미칠 수 있다. 비인격적 감독 관련 문제들이 기업의 내, 외부에 알려져 논란이 될 가능성이 높아졌고 이로 인해 조직이나 리더가 감당해야 하는 비용이 증가하였다. 자신이 비인격적 감독이나 갑질을 하고 있다고 인지하는 리더는 많 지 않을 것이기 때문에, 문제의 리더들이 스스로 잘못된 행동을 인식하고 개선하 길 바라는 것보다는 조직차원에서 능동적이고 적극적인 예방적 차원의 관리가 이루어져야 할 것이다. 이를 위해서는 조직 내 비인격적 감독의 사례나 설문을 통해 문제가 되는 행동을 조사해서 예방교육을 시행하고, 360도 다면평가제도 등을 통해 정기적인 리더십 관련 피드백을 시행하는 것이 필요할 것이다. 또한, 비인격적 감독이 반복될 시에는 조직차원에서 엄중히 경고하고 개선되지 않을 경우 자리를 유지하기 어려울 정도의 단호한 제재가 필요하다.

둘째, 조직침묵은 조직의 목표와 개인 직무가 제시하는 목표달성에 대해 부정적 태도를 갖게 하고, 긍정적이고 자발적인 역할 외 행동을 줄이게 함으로써 조직의 성과를 떨어뜨리는 부정적 요소가 될 수 있다. 본 연구의 결과에서도 조직침묵은 종업원의 서비스 지향적 조직시민행동에 부정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 따라서 상사는 자신의 리더십을 발휘하는 과정에서 조직 구성원들의 조직침묵에 관한 인식과 행동을 지속적으로 파악하고 대응해야 할 필요성이 있다. 이를 위해 부하직원에 대한 지속적 관심과 배려가 필요하며, 부하직원의 관점에서 생각하는 태도가 필요할 것이다. 또한, 서비스업의 특성상 고객접점에서 근무



하는 현장 직원들은 고객과 상호작용하는 과정 속에서 많은 정보와 아이디어를 얻기도 하고, 실수가 발생하기도 한다. 조직에 이익이 되는 정보나 아이디어에 대한 침묵도 조직에 미치는 영향이 크지만, 종업원이 말하지 않으면 알 수 없는 실수는 조직에 큰 손해를 입힐 수 있기 때문에 인적자원 중심의 서비스업에서 상사의 부정적 리더십에 의해 발생하는 조직침묵은 중요하게 관리해야 할 요소 라고 할 수 있다. 따라서 기업에서는 이러한 점을 고려하여 익명 게시판이나 핫 라인, 고충상담 등을 적극 활용하여 상사의 비인격적 감독으로 인한 조직침묵이 발생하지 않도록 관리해야 할 것이다. 또한 조직 내의 중요한 사안에 대한 아이 디어 공모전, 아이디어 게시판과 같은 종업원의 의견을 수렴할 수 있는 프로그 램을 통해 종업원의 의견을 적극 수렴 및 반영함으로써 종업원들의 의견이 실 질적으로 조직의 의사결정에 중요한 영향을 미친다는 것을 직접적으로 보여주 는 등의 노력이 필요할 것이다.

셋째, 본 연구를 통해 상사의 비인격적 감독이 종업원에게 미치는 영향이 차이가 있을 수 있으며 종업원의 주도적 성격이 비인격적 감독의 부정적 효과를 완충해 주는 역할을 한다는 것이 입증되었다. 개인의 대처 자원인 주도적 성격은 비교적 안정된 성향이지만 상황(시간)에 따라 가변적이고(Sonnetag, 2003), 학습을 통해 습득할 수 있는 개인 성격으로 알려져 있다. 따라서 직원채용 시 주도적 성격이 높은 직원을 선발하는 정책을 고려해야 하고, 재직자들도 교육과 훈련을 통해 주도적 성격을 제고할 수 있는 인적자원관리 시스템의설정 및 시행이 필요하다.

## 2. 연구의 한계와 향후 연구방향

본 연구는 다음과 같은 한계점을 갖고 있다.

첫째, 본 연구는 동일한 응답자가 원인과 결과변수에 대한 모든 정보를 제시하였다는 측면에서 동일방법편의(common method variance)의 한계를 가지고 있으며 사회적 바람직성(social desirability)에 따른 문제점도 존재한다. 이러한 문제를 근본적으로 해결하기 위해서는 상사, 동료 등의 두 개 이상의 원천으로부터 연구 자료를 수집하여 분석하는 것이 필요하다.



둘째, 본 연구는 광주, 전남 지역의 서비스업, 금융기관 종사자, 의료기관 종사자 등을 주요 대상으로 하였다는 점에서 연구결과의 일반화에 한계를 지니고 있다. 따라서 향후 연구는 다양한 산업과 직종, 지역을 대상으로 시행할 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 종업원의 동료에 대한 비인격적 감독 지각을 독립변수로 사용하였다. 같은 부서의 동료 및 관찰자 등 제 3자가 지각하는 비인격적 감독에 대한 선행연구가 부족하여 상호 비교 및 분석에 있어 한계와 제한점이 있었다. 따라서 향후 연구에서는 동료 및 관찰자 등 제 3자가 지각하는 비인격적 감독의 간접효과에 관한 보다 적극적인 연구가 필요하다.

넷째, 본 연구에서는 동료에 대한 비인격적 감독 지각 측정을 위해 외국에서 개발된 본인이 지각하는 비인격적 감독의 척도를 수정하여 사용하였다. 이는 비 인격적 감독 지각에 대한 본인과 제3자의 입장 및 인식차이를 차이를 배제할 수 없는 한계를 인정하며 국내 정서와 특성에 맞는 측정도구의 개발이 필요하다.

다섯째, 본 연구는 상사의 비인격적 감독이 종업원의 조직침묵, 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향과 이들 간의 관계에서 조직침묵의 매개효과, 주도적 성격과 회복탄력성의 조절효과만을 살펴봤지만 변수간의 관계에 영향을 주는 상 사나 종업원의 개인특성 변수나 상황변수가 존재할 수 있으므로 이후의 연구에 서는 이 외의 다른 변수들을 추가하여 포괄적인 연구가 진행될 필요가 있다.

여섯째, 조직침묵과 서비스 지향적 조직시민행동과의 관계에서 회복탄력성의 조절효과가 나타나지 않음에 따라 향후 연구에서는 회복탄력성의 하위요인을 고 려한 연구를 할 필요가 있으며, 또한 이 관계를 조절할 수 있는 다른 변인을 연 구할 필요가 있다.

일곱째, 본 연구의 또 다른 한계점은 횡단적 분석을 사용함으로써 인과관계의 방향성을 정확하게 밝히지 못하는 데 있다. 따라서 종단적 분석을 통해변수간의 정확한 인과관계를 규명할 필요가 있다. 이상과 같은 연구한계점을 극복하는 것이 추후 연구의 과제이다.



## 참 고 문 헌

#### 국내문헌

- 강제상, 고대유(2014b). 공공조직 내 침묵현상이 이직의도에 미치는 영향에 대한 경험적연구. 한국행정연구 23(2), pp.243-274.
- 권상순.(1997). 심리적 계약의 이론적 배경에 관한 고찰. *조직과 인사관리연구* 20(2). pp.93-120.
- 권용섭, 임재강.(2015). 지방자치단체 공무원의 진성 리더십이 조직시민행동과 조직침묵에 미치는 영향: 조직지원인식의 매개효과. 지방행정연구 29(2), pp.327-352.
- 고대유, 강제상, 김광구.(2015). 조직공정성과 조직시민행동의 관계에 대한 조직 침묵의 매개효과 분석. 한국행정연구 24(1), pp.223-261.
- 김민강, 박통희.(2008). 신자유주의적 인사혁신의 맥락에서 인사공정성과 조직 시민행동. 한국행정학보 42(3), pp.261-291.
- 김수안, 민경환.(2011). 탄력성 척도의 비교 및 탄력성과 정서적 특성과의 관계 탐색. 한국심리학회지: 사회 및 성격 25(2), pp.223-243.
- 김영희, 서경현.(2011). 병원 종사자의 직무 스트레스 및 자아탄력성과 스트레스 반응 및 서비스 질의 관계. 한국심리학회지 : 건강 16(2), pp. 329-345.
- 김정진.(2011). 조직 내 상사의 비인격적 감독이 부하의 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. *지식경영연구 12(4)*, pp.1-15.
- 김주환.(2011). *회복탄력성*. 서울: 위즈덤 하우스.
- 김호균.(2007). 조직공정성인식, 조직신뢰, 조직시민행동간 영향관계분석. 한국 행정학보 41(2), 69-94.
- 류수민, 유태용.(2015). 역할 스트레스가 조직몰입에 미치는 영향에서 심리적 계약위반의 매개효과와 회복탄력성의 조절효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직 28(4), pp.723-747.
- 문영주.(2014). 사회복지시설 종사자의 감정노동 선행요인과 결과요인에 관한 연구. 한국사회복지행정학 16(3), pp.283-315.



- 박서연, 정영숙.(2010). 어머니의 학업성취압력과 아동의 학업스트레스 및 내재화 문제와의 관계에서 아동의 자아탄력성과 사회적 지지의 조절효과, 한국심리학회지 23(1), pp.17-32.
- 박오수, 고동운.(2009). 차상위 리더의 리더에 대한 모욕행위의 적하효과-리더십을 매개하여 부하의 리더 신뢰 및 LMX에 미치는 영향. 경영학연구 38(4), pp.1027-1058.
- 박종철.(2013). 호텔종사원의 상사의 리더십에 따른 침묵현상이 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향. 한국관광연구학회 27(2), pp.235-255.
- 박희태, 손승연, 윤석화.(2014). 상사의 비인격적인 행동 유형과 구성원의 과업 성과. *인적자원관리연구 21(3)*, pp.21-46.
- 백기복.(2005). *리더십리뷰*. 서울: 창민사.
- 서혜숙.(2005). 그들은 왜 침묵하는가?. *사회과학논집 24(1)*, pp. 107-132.
- 손승연, 박희태, 이수진, 윤석화.(2009). 상사의 성격 특성과 차상위 상사의 지원이 상사의 모욕적 행동에 미치는 영향에 관한 연구. *경영학연구* 38(4), pp.1059-1084.
- 송경용, 이승일, 문주호.(2012). 조직공정성에 대한 구성원의 인식과 조직시민 행동 및 혁신행동의 관계에서 조직지원인식의 매개효과. 산업경제연구 25(3), pp.2041-2068.
- 송지준.(2015). *논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법*. 파주: 21세기사
- 신규희·이종학·이수범.(2012). 호텔·외식업체 종사원의 조직침묵이 직무만족 과 조직몰입에 미치는 영향: 조직냉소주의의 매개효과 검증. 호텔경영 학연구21(4), pp.133-152.
- 신우열, 최민아, 김주환.(2009). 회복탄력성의 세 가지 요인이 청소년의 온라인게임 중독 성향에 미치는 영향. *사이버커뮤니케이션 학보 26(3)*, pp. 43-81.
- 신황용, 이희선.(2013). 조직공정성과 조직몰입 및 혁신적 업무행동 간의 구조적 인과관계 분석. 한국행정학보 47(3), pp.157-179.
- 양승주, 손승연, 박희태.(2016). 상사의 비인격적 행동, 구성원의 리더인정 및 자기 효능감이 지식공유에 미치는 영향: 심리적 반발이론을 중심으로. 기업경영연구 23(4), pp.171-197.



- 오선영, 노상충, 강민우, & 서용원.(2015). 변혁적 리더십과 인간존중의 조직 문화에 의한 회복탄력성이 조직구성원의 행복감과 조직효과성에 미치는 영향. 한국심리학회지: 산업 및 조직 28(4), pp.829-854.
- 윤영채, 이광순.(2009). 조직시민행동의 선행요인과 성과평가에 미치는 영향. *행정논총 47(1)*, pp.209-232.
- 이경근, 조용현.(2010). 상사의 비인격적 감독과 부하의 조직시민행동 차원간의 관계에서 상사신뢰의 매개효과. *인적자원관리연구 17(3)*, pp.173-191.
- 이경근, 조용현.(2013). 상사의 비인격적 감독이 조직시민 행동과 이직의도에 미치는 영향: 자부심과 존중감의 역할. 조직과 인사관리연구37(4), pp.65-92.
- 이나영.(2014). 회복탄력성의 선행요인과 업무성과에 미치는 영향: 조직지원과 실책관리 문화의 조절효과(박사학위). 부산대학교 대학원.
- 이미경.(2017). *중업원 침묵의 영향요인과 결과요인 : 조직공정성, 상사신뢰,* 조직시민행동을 중심으로(박사학위). 한양대학교 대학원.
- 이수진, 손승연, 김석영, 김보영, 윤석화.(2012). 상사의 비인격적 행동과 직무 수행간의 메커니즘에 관한 연구. *경영학연구 41(3)*, pp.607 -639.
- 이현수.(2009). *역경 속 성장.* 서울: 학지사.
- 이형권.(2016). 호텔종사원들의 감정소진이 조직몰입도와 조직시민행동에 미치는 영향: 주도적 성격과 정치적 기술의 결합된 조절효과. 관광연구 31(5), pp.331-356
- 임창현.(2012). 상사의 비인격적 감독 행동이 조직효과성에 미치는 영향: 부하의 상사 신뢰와 회복탄력성 작용을 포함한 분석(박사학위). 중앙대학교 대학원.
- 임창현, 이희수.(2010). 국내 기업 임원의 리더십탈락에 영향을 미치는 행동 특성 연구. 한국HRD연구 5(1), pp.33-59.
- 원지현.(2015). 리더의 비인격적 행동 코스트 높아졌다. *LG경제연구원.* pp. 26-31.
- 조명숙, 이성숙, 김진희.(2014). 치과 위생사의 회복탄력성과 조직몰입과의 관계. 한국치위생학회지 14(5), pp.695-701.
- 조영복, 이나영.(2014). 회복탄력성이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 조직지원과 실책관리 문화의 조절효과. 경영정보연구 33(5), pp.155 -169.



- 조윤형, 방호진.(2016). 상사의 비인격적 감독이 지식창출과 지식공유에 미치는 영향: 고용안정성의 조절효과. 생산성논집 30(3), pp.53-80.
- 정현선.(2013). 침묵과 발언행동의 변별성. 한국심리학회지 19(1), pp.1-17.
- 정현선, 하현경, 박동건.(2010). 조직침묵이 이직의도에 미치는 영향: 조직 냉소 주의를 통한 자기효능감의 매개된 조절효과. 한국심리학회지23(1), pp.89-104.
- 최성애.(2014). 회복 탄력성. 서울: 해냄 출판사.
- 최정민.(2010). 노인스트레스와 자살생각에 관한 연구: 탄력성의 조절효과를 중심으로. 한국사회복지조사연구 24, pp.233-253.
- 채서일.(2003). 사회과학조사방법론. 파주: 학현사
- 한주원.(2009). *비인격적 감독의 선행요인과 비인격적 감독이 부하의 조직시민 행동과 저항에 미치는 영향에 관한 연구*(박사학위). 서강대학교 대학원.
- 한주원, 박경규.(2009). 상사의 비인격적 감독이 부하의 직장 내 일탈행동에 미치는 영향. 한국심리학회지 22(2), pp. 233-259.
- 한주원, 김정진, 박경규.(2011). 비인격적 감독과 부하의 저항행동 관계에 관한 연구: 상호공정성과 심리적 계약 위반을 중심으로. *경영학연구 40(3)*, pp.831-857.
- 홍은숙.(2006). 탄력성(resilience)의 개념적 이해와 교육적 방안. *특수교육학연구* 41(2), pp.45-67.



## 국외문헌

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S.(2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. British Journal of Management 21(2), pp.438-452.
- Adams, S. A., & Riggs, S. A.(2008). An exploratory study of vicarious trauma among therapist trainees. *Training and Education in Professional Psychology 2*, pp.26-4.
- Aeen, M. N., Zarei, R., & Matin, H. Z. (2014). Do the organizational rumors emphasize the influence of organizational silence over organizational commitment. *Journal of Social Issues & Humanities*, 2(1), 88-93.
- Argyris, C., & Schön, D.(1978). Organizational learning: A theory of action perspective, Reading. Mass: Addison Wesley.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A.(2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology* 92(1), pp.191-201.
- Aryee, S., Sun, L. Y., Chen, Z. X., & Debrah, Y. A. (2008). Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review 4*, pp.393-411.
- Ashford, S. J., & Black, J. S.(1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology* 81(2), pp.199-214.
- Ashford, S. J., & Tsui, A. S.(1991). Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal 34*, pp.251-280.
- Ashforth, B. E.(1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), pp.755-778.
- Ashforth, B. E.(1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Science* 14(2), pp.126-140.



- Ashforth, B. E., & Anand, V.(2003). The normalization of corruption in organizations. *Research in organizational behavior 25*, pp.1–52.
- Athanassiades, J. C.(1973). The distortion of upward communication in hierarchical organizations. *Academy of Management Journal* 16(2), pp.207-226.
- Aquino, K.(2000). Structural and individual determinants of workplace victimization: The effects of hierarchical status and conflict management style, *Journal of Management 26*, pp.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 20*, pp.1073–1091.
- Aquino, K., Tripp, T. M., & Bies, R. J.(2001). How employees respond to interpersonal offense: The effects of blame attribution, offender status, and victim status on revenge and reconciliation in the workplace. *Journal of Applied Psychology* 86(1), pp.52-59.
- Bandura, A.(1977). Social learning theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A.(1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistics considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6), pp.1173-1182.
- Bartlett, J. E., & Bartlett, M. E.(2011). Workplace bullying: An integrative literature review. *Advances in Developing Human Resources* 13(1), pp.69–84.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M.(1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior* 14(2), pp.103-118.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W.(1983). Job satisfaction and good soldier: the relationship between affect and employee. *The Academy of Management Journal* 26(4), pp.587-595.



- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D.(2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology 5*, pp.323-70.
- Becherer, R. C., & Maurer, J. G.(1999). The proactive personality disposition and entrepreneurial behavior among small company presidents. *Journal of Small Business Management* 37(1), pp.28.
- Beer, M., & Eisenstat, R. A.(2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *MIT Sloan Management Review* 41(4), pp.29.
- Bergeron, D. M., Shipp, A. J., Rosen, B., & Furst, S. A. (2013). Organizational citizenship behavior and career outcomes: The cost of being a good citizen. *Journal of Management* 39(4), 958-984.
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L.(2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service —oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of applied Psychology* 86(1), pp.29–41.
- Bies, R. J.(2000). *Interactional (in)justice: The sacred and the profane.*In J. Greenberg & R. Cropanzano(Eds), Advances in Organizational Behavior. Stanford, CA: Stanford University Press, pp.320-333.
- Bies, R, J. & Tripp, T, M.(1996). *Two faces of the powerless: Coping with Tyranny*. In R. M. Kramer & M. A. Neale(Eds.). Power and Influence in Organizations, pp.203-219.
- Bies, R. J., & Tripp, T. M., Ramer, K.(1997). Beyond distrust: getting even and he need for revenge, R. M. Kramer and T. R. Tyler ed. *Trust in organization,* pp.246-260.
- Bies, R. J., & Tripp, T. M.(1998). Revenge in organizations: The good, the bad, and the ugly, In R. W. Griffin, A. O'Leary-Kelly, & J. M. Collins (Eds.), Dysfunctional Behavior in Organizations: Non-violent Dysfunctional Behavior, pp.49-67, Stamford, CT: JAI Press.
- Blau, P.(1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley.



- Bolden, R.(2007). The shadow side of leadership. *Effective Executive* 9(2), pp.42-43.
- Bonanno, G. A.(2004). Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist* 59(1), pp.20-28.
- Borman, W. C. and Motowidlo, S. J.(1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. in N. Schmitt and W. Borman(eds), Personnel Selection in Organizations. New York: Jossey-Bass, pp.71-98.
- Boroff, K. & E. D. Lewin.(1997). Royalty, Voice, and Intent to Exit a Union Firm: a Conceptual and Empirical Analysis. *Industrial and Labour Relations Review* 51(1). pp.50-63.
- Bowen, D. E., Gilliland, S. W., & Folger, R.(1999). HRM and service fairness: How being fair with employees spills over to customers. *Organizational Dynamics* 27(3), pp.7-23.
- Bowen, F. & Blackmon, K.(2003). Spirals of silence: the dynamic effects of gdiversity on organization voice. *Journal of Management Studies* 40(2), pp.1393-1417.
- Brief, A. P. and Motowidlo, S. J.(1986) Prosocial Organizational Behavior. *Academy of Management Review 11*, pp.710-725.
- Bushman B. J, Bonacci A. M, Pedersen W. C, Vasquez E. A, Miller N.(2005). Chewing on it can chew you up: effects of rumination on triggered displaced aggression. *Journal of Personality Social Psychology*, 88(6), pp.969-83.
- Campbell, D. J.(2000). The proactive employee: Managing workplace initiative. *The Academy of Management Executive 14(3)*, pp.52-66.
- Capretta, C., Clark, L. P., & Dai, P.(2008). Executive derailment: Three cases in point and how to prevent it. *Global Business and Organizational Excellence* 27(3), pp.48-56.
- Carla, J.(1996). Recreating the indifferent employee. *HRM Magazine,* August, pp.76-81.



- Choi, J. N., & Sy, T. (2010). Group-level organizational citizenship behavior: Effects of demographic fault lines and conflict in small work groups. *Journal of Organizational behavior 31(7)*, pp.1032-1054.
- Cicchetti, D., & Garmezy, N.(1993). Milestones in the development of resilience. *Development and Psychopathology* 5(4), pp.497-774.
- Cohen, J., & Cohen, P.(1983). Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences, 2nd ed., Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, S. E., & Syme, S.(1985). *Social Support and Health*. Academic Press.
- Collazzoni, A., Stratta, P., Tosone, A., Rossetti, M. C., D' Onofrio, S., & Rossi, A.(2016). Different roles of resilience in a non clinical sample evaluated for family stress and psychiatric symptoms. *Personality and Individual Differences 100*, pp.12–15.
- Coyle-Shapiro, J. A. M.(2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of organizational behavior* 23(8), pp.927-946.
- Crant, J. M.(1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), pp.532.
- Crant, J. M.(1996). The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management* 34(3), pp.42.
- Crant, J. M.(2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management 26(3)*, pp.435-462.
- Crant, J. M., & Bateman, T. S.(2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of organizational Behavior 21(1)*, pp.63-75.
- Creed. D.(2003). Voice Lessons: Tempered radicalism and the use of voice and silence. *Journal of Management Studies*, pp.1503-1536.



- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S.(2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management* 31(6), pp.874-900.
- Dansereau, F. J., 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, pp.46-78.
- Deluga, R. J.(1998). American presidential proactivity, charismatic leadership, and rated performance. *The Leadership Quarterly* 9(3), pp.265-291.
- Duffy, M. K., Ganster, D., & Pagon, M.(2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal* 45(2), pp.331-351.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., Shaw, J. D., Johnson, J. L., & Pagon, M. (2006). The social context of undermining behavior at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes 101*, pp.105–126.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., Lawrence, K. A., & Miner-Rubino, K.(2001). Issue selling and organizational change. *Academy of Management Journal* 44, pp.716-736.
- Eatough, E. M., Chang, C. H., Miloslavic, S. A., & Johnson, R. E.(2011). Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology 96(3)*. pp.619-632
- Eby, L. T., McManus, S. E., Simon, S. A., & Russell, J. E. A.(2000). The protege's perspective regarding negative mentoring experiences:

  The development of a taxonomy. *Journal of Vocational Behavior*57, pp.1-21.
- Einarsen, S., & Raknes, B. I.(1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and Victims* 12, pp.247-263.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V.(1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology* 75, pp.51-59.



- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D.(1986).

  Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*71, pp.500-507.
- Emerson, R. M.(1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review 27(1)*, pp.31-40.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J.(1996). Personal initiative at work: Differences between east and west germany. *Academy of Management Journal* 39(1), pp.37-63.
- Frese, M., Teng, E., & Wijpen, C. I. D.(1999). Helping to improve suggestion systems: Predictors of making suggestions in companies, Journal of Organization Behavior 20, pp.1139-1155.
- Fuller, B., Jr., & Marler, L. E.(2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature.

  \*Journal of Vocational Behavior 75(3), pp.329-345.
- Garmezy, N.(1993). Children at poverty: Resilience despite risk. *Psychiatry 56(1)*, pp.127-136.
- Gentry, W. A., & Shanock, L. R.(2008). Views of managerial derailment from above and below: The importance of a good relationship with upper management and putting people at ease. *Journal of Applied Social Psychology* 38(10), pp.2469-2494.
- George, J. M., Brief, A. P.(1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin 112*, pp.310-329.
- Ghosh, R., Jacobs, J. L., & Reio, Jr. T. G.(2011). The toxic continuum from incivility to violence: What can HRD do? *Advances in Developing Human Resources* 13(1), pp.3-9.
- Gouldner, A. W.(1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review 25(2)*, pp.161–178
- Graen, G. B.(1976). *Role-making processes within complex vorganizations*, Handbook of industrial and organizational psychology, pp.1201-1245.



- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M.(1991). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange(LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly* 6(2), pp.219-247.
- Graham, J. W.(1991). An essay on organizational citizenship behavior, Employee Responsibilities and Rights Journal 4(4), pp.249-270.
- Halbesleben, J. R.(2006). Sources of social support and burnout: a meta-analytic test of the conservation of resources model.

  \*Journal of Applied Psychology 91(5), pp.1134-1145.
- Hannah, S. T., Schaubroeck, J. M., Peng, A. C., Lord, R. G., Treviño, L. K., Kozlowski, S. W., & Doty, J. (2013). Joint influences of individual and work unit abusive supervision on ethical intentions and behaviors: A moderated mediation model. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 579.
- Harris, K. J., Harvey, P., Harris, R. B., & Cast, M.(2013). An investigation of abusive supervision, vicarious abusive supervision, and their joint impacts. *Journal of Social Psychology* 153, pp.38–50.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Zivnuska, S.(2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *The Leadership Quarterly* 18(3), pp.252–263.
- Harrison, R. L., & Westwood, M. J.(2009). Preventing vicarious traumatization of mental health therapists: Identifying protective practices. *Psychotherapy, Research, Practice, Training, 46*, pp.203–91.
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C.(2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *The Leadership Quarterly* 18(3), pp.264-280.
- Hayes, A. F.(2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication monographs* 76(4), pp.408-420.



- Hayes, A. F.(2013). *Model Templates for PROCESS for SPSS and SAS.* URL: http://www.processmacro.org.
- Heinzer. M. M.(1995). Loss of a parent in childhood: Attachment and coping in a model of adolescent resilience. *Holistic nursing* practice 9(3), pp.27-37.
- Hobfoll, S. E.(1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist* 44(3), pp.513-524.
- Hobfoll, S. E.(2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology* 50(3), pp.337-421.
- Hoel, H., & Cooper, C. L.(2000). Report to the British Occupational Health Research Foundation on Workplace Bulling. Manchester UK: University of Mancheste.
- Hoel, H., & Cooper, C. L.(2001). *Origins of bullying: theoretical frameworks for explaining workplace bullying*. In N. Tehrani: Building a Culture of Respect: Managing Bullying at Work. London: Taylor & Francis.
- Hochschild, A. R.(1983). *The Managed Heart*. Berkeley. University of California Press.
- Hogan, J., Hogan, R., & Kaiser, R. B.(2009). *Management derailment: Personality assessment and mitigation.* In S. Zedeck(Ed), American psychological association handbook of industrial and organization psychology, pp.1–28. Washington, DC: American Psychology Association.
- Holaday & Terrell.(1994). Resiliency Characteristics and Rorschach Variables in Children and Adolescents With Severe Burns. *Journal of Burn Care & Rehabilitation 15(5)*, pp.455-60
- Hoobler, J. M., & Brass, D. J.(2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression, *Journal of Applied Psychology* 91, pp.1125-1133.



- Hoon, H., & Tan, T. M. L.(2008). Organizational citizenship behavior and social loafing: The role of personality, motives, and contextual factors. *The Journal of psychology* 142(1), pp.89-108.
- Hough, L. M., & Schneider, R. J.(1996). Personality traits, taxonomies, and applications in organizations. *Individual differences and behavior in organizations*, pp.31-88.
- House, J. S. (1981). Work stress and social support. Addison-Wesley Pub. Co..
- Hui, C., Law, K.S. and Chen, Z.X.(1999). A Structural Equation Model of the Effects of Negative Affectivity, Leader-Member Exchange, and Perceived Job Mobility on In-Role and Extra-Role Performance: A Chinese Case. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 77, pp.3-21.
- Hui, C., Lee, C., Rousseau, D. M.(2004). Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating Generalizability and Instrumentality. *Journal of Applied Psychology* 89(2), 311-21.
- Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R.(2003). Unwrapping the organizational entry process: disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology* 88, 779-794.
- Kanner, K. D.(1989). Resilience, reponding to adversity. *Journal of Psychosocial Nursing & Mental Health Services 27(7)*, pp.20-59.
- Katz, D.(1964). The motivational basis of organizational behavior. Systems Research and Behavioral Science 9(2), pp.131-146.
- Kickul, J., & Gundry, L.(2002). Prospecting for strategic advantage: The proactive entrepreneurial personality and small firm innovation.

  \*Journal of Small Business Management 40(2), pp.85-97.
- Kim, Cable, & Kim. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology* 90(2), pp.232-241.



- Kirkman, B. L., & Rosen, B.(1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal* 42(1), pp.58-74.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D.(1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal* 37(4), pp.656-669.
- Korsgaard, M. Audrey Meglino, Bruce M. Lester, Scott W.(1997). Beyond helping: Do other-oriented values have broader implications in organizations? *Journal of Applied Psychology* 82(1), pp.160-177.
- Kray, L. J., & Lind, E. A.(2002) The injustices of others: Social reports and the integration of others' experiences in organizational justice judgments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 89, pp.906-924.
- Lambert, S. J.(2000). Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of management Journal* 43(5), pp.801-815.
- Lambert, T. A., Eby, L. T., & Reeves, M. P.(2006). Predictors of networking intensity and network quality among white-collar job seekers. *Journal of Career Development 32*, pp.351-365.
- LaRocco, J. M., House, J. S., & French Jr, J. R.(1980). Social support, occupational stress, and health. *Journal of Health and Social Behavior*, pp.202–218.
- Leiter, M. P.(1992). Burn-out as a crisis in self-efficacy: Conceptual and practical implications. *Work & Stress, 6(2)*, pp.107-115.
- LePine, J. A. and van Dyne, L.(1998). Predicting voice behavior in work groups, *Journal of Applied Psychology* 83(6), pp.853-68.
- Leslie, J. B., & Van Velsor, E.(1996). *A look at derailment today: North America and Europe*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Li, M. & Yang, Y.(2016). A cross-cultural study on a resilience-stress path model for college students. *Journal of Counseling & Development 94*, pp.319-332.



- Li, N., Liang, J., & Crant, J. M.(2010). The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: a relational perspective. *Journal of applied psychology* 95(2), p.395.
- Lind, E. A., Kray, L., & Thompson, L.(1998). The social construction of injustice: Fairness judgments in response to own and others' unfair treatment by authorities. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 75, pp.1–22.
- Liorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M.(2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist?. *Computers in Human Behavior 23(1)*, pp.825-841.
- Liu, D., Liao, H., & Loi, R.(2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal* 55(5), pp.1187-1212.
- Liu, Y., Prati, L. M., Perrewe, P. L., & Ferris, G. R.(2008). The relationship between emotional resources and emotional labor: An exploratory study. *Journal of Applied Social Psychology 38(10)*, pp.2410-2439.
- Lombardo, M. M., & McCauley, C. D.(1988). *The dynamics of management derailment*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Lord, V. B.(1998). Characteristics of violence in state government. *Journal of Interpersonal Violence 13*, pp.489-504.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B.(2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development* 71(3), pp.543-562.
- 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), pp.670-689.
- Marinova, Peng, Lorinkova, Van Dyne, & Chiaburu.(2015). Change-oriented behavior: A meta-analysis of individual and job design predictors. *Journal of Vocational Behavior 88*, pp. 104–120.



- Martinko, M. J., Sokora, D., & Harvey, P.(2012). The relationships between attribution styles, LMX, and perceptions of abusive supervision. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 19(1), pp.1-10.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J.(2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior 34*, pp.120-137.
- Masten, Ann S.(2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist* 56(3), pp.227-238.
- Masten & Reed.(2002). *Resilience in development*. Handbook of positive psychology. Institute of Child Development. pp.74-88.
- Mawritz, M. B., Mayer, D. M., Hoobler, J. M., Wayne, S. J., & Marinova, S. V.(2012). A trickle-down model of abusive supervision. Personal Psychology 65(2), pp.325-357.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J.(1997). *Commitment in the Workplace*. Sage Publications.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolyntsksy, L.(2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior 61*, pp.20-52.
- Milliken, F, J., & Morrison, E, W.(2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations. *Journal of Management Studies* 40(6), pp.1563-1568.
- Milliken, J. L., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F.(2003). A exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies* 40(6), pp.1453-1476.
- 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)*, pp.1159–1168.



- Mitchell, M. S., Vogel, R. M., & Folger, R.(2015). Third parties' reactions to abusive supervision of coworkers. *Journal of Applied Psychology* 100, pp.1040–1055.
- Monat, A., Averill, J. R. & Lazarus, R. S.(1972). Anticipatory stress and coping reaction under various conditions of uncertainty, *Journal of Personality and Social Psychology 24*, pp.237–253.
- Moorman, R. H.(1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology* 76(5), pp.845-855.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P.(1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?

  Academy of Management Journal 41, pp.351-357.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J.(2000). Organizational silence a barrier change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review 25(4)*, pp.706-725.
- Newman, J. H., & Baron, R. A.(1997). Aggression in the workplace. In R. A. Giacalone & J. Greenberg(Eds.), Antisocial Behavior in Organizations, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Noelle-Neumann, E.(1974). The spiral of silence: A theory of public opinion. *Journal of Communication* 24(5), pp.43-51.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H.(1994). *Psychometric theory*(3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill, Inc.
- Ong, A. D., Bergeman, C. S., Bisconti, T. L., & Wallace, K. A.(2006). Psychological resilience, positive emotions, and successful adaptation to stress in later life. *Journal of personality and social psychology* 91(4), p.730.
- Organ, D. W.(1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance* 10(2), pp.85-97.



- Organ, D. W.(1988). Organizational Citizenship Behavior: *The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., & Ryan, K.(1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. Personnel Psychology 48, pp. 775-802.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B.(2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conductive environments. *The Leadership Quarterly* 18(3), pp.176-194.
- Parker, S. K.(1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology* 83(6), p.835.
- Parker, S. K., & Collins, C. G.(2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management* 36, pp.633-662.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N.(2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology* 91(3), p.636.
- Pearlman, L. A., & MacIan, P. S.(1995). Vicarious traumatization: An empirical study of the effects of trauma work on trauma therapists. Professional Psychology: *Research and Practice 26*, pp.558-65.
- Pedersen W. C, Gonzales C, Miller N.(2000). The moderating effect of trivial triggering provocation on displaced aggression. *J Pers Soc Psychol* 78(5), pp.913-27.
- Peng, Schaubroeck & Li.(2014). Social exchange implications of own and coworkers' experience of supervisory abuse. *Academy of Management Journal 57*, pp.1385–1405.
- Pinder, C., & Harlos, K.(2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Personnel and Human Resources Management 20*, pp.331-369.



- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. h., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on follower's trsut in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly 1*, pp.107–142.
- Podsakoff P. M, MacKenzie S. B.(1997). Impact of organizational citizenship performance on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance 10*, pp.133-151.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual and Organizational-level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology 94*, pp.122-141.
- Porath, C. L., & Erez, A.(2009). Overlooked but not untouched: How rudeness reduces onlookers' performance on routine and creative tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 109, pp.29-44.
- Preacher, K. J., Hayes, A. F.(2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers* 36(4), pp.717-731.
- Redding, W. C.(1985). Rocking boats, blowing whistles, and teaching speech communication. *Communication Education 34*, pp.245-258.
- Reivich, K., & Shatte, A.(2002). *The resilience factor: 7 essential skills for overcoming life's inevitable obstacles.* New York: Random House.
- Richman, J. A., Flaherty, J. A., Rospenda, K. M., & Christensen, M. L. (1992). Mental health consequences and correlates of reported medical student abuse. *Journal of the American Medical Association 267*, pp.692–294.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J.(1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study, *Academy of Management Journal 38*, pp.555-572.



- Rosen, S., Tesser, A.(1970). On reluctance to communicate undesirable information: the MUM effect. *Sociometry 33*, pp.253-263.
- Rosenstein, A. H. & O'Daniel, M.(2005). Disruptive behavior and clinical outcome: Perceptions of nurses and physicians. *American Journal of Nursing 105*, pp.54-64.
- Rospenda, K. M.(2002). Workplace harassment, services utilization and drinking outcomes, *Journal of Occupational Health Psychology 7*, pp.141-15.
- Rousseau D. M.(1995). Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements. Sage, Thousand Oaks.
- Rutter (1987). Psychosocial Resilience and Protective Mechanisms.

  American Journal of Orthopsychiatry 57(3), pp.316 331.
- Ryan, L., & Caltabiano, M. L. (2009). Development of a new resilience scale: The Resilience in Midlife Scale (RIM Scale). *Asian Social Science*, 5(11), 39.
- 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.
- Schat, A. C. H., Frone, M. R., & Kelloway, E. K.(2006). *Prevalence of workplace aggression in the U. S. workforce: Findings from a national study.* In E. K. Kelloway, J. Barling, & J. J. Hurrell (Eds.), Handbook of Workplace Violence: pp.47–89, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schilling, J.(2009). From ineffectiveness to destruction: A qualitative study on the meaning of negative leadership. *Leadership 5(1)*, pp.102-128.
- Schlenker, B. R., & Weigold, M. E.(1989). Goals and the self-identification process: Constructing desired identities. In L. A.



- Pervin (Ed.), Goal concepts in personality and social psychology, pp.243-290, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Schnake, M.(1991). Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda. *Human Relations* 44, pp. 735-759.
- Schnake, M., Cochran, D., & Dumler, M. P.(1995). Encouraging organizational Citizenship: The effects of job satisfaction, perceived equity and leadership. *Journal of Managerial Issues 7*, pp. 209–221.
- Schneider, B.(1987). The people make the place. *Personnel Psychology* 40, pp.437-454.
- Schneider, B., Macey, W. H., Lee, W., & Young, S. A.(2007). *Employee* engagement: Fad, fashion and folderol—with some validity (Working paper). Rolling Meadows, IL: Valtera Corporation.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H.(2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review 32*, pp.344-54.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L.(1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology* 84(3), p.416.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M.(2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology* 54(4), pp.845-874.
- Shao, P., Li, A., & Mawritz, M. (2018). Self-protective reactions to peer abusive supervision: The moderating role of prevention focus and the mediating role of performance instrumentality. *Journal of Organizational Behavior*, 39(1), 12–25.
- Sharma, S., Durand, R. M., & Gur-Arie, O.(1981). Identification and Analysis of Moderator Variables. *Journal of Marketing Research18(3)*, pp. 291-300.
- Simard, M., & Marchand, A. (1995). A multilevel analysis of organizational factors related to the taking of safety initiatives by work groups. Safety Science 21(2), 113-129.



- Skarlicki, D. P., & Kulik, C.(2005). *Third party reactions to employee mistreatment: a justice perspective.* In B. Staw, & R. Kramer (Eds.), *Research in organizational behavior.* pp.183-229. Greenwich CT: JAI Press.
- Skarlicki, D. P., O'Reilly, J., & Kulik, C. T.(2015). *The third party perspective of (in)justice.* In R. Cropanzano, & M. L. Ambrose (Eds.), The Oxford handbook of justice in the workplace. *Oxford, UK:* Oxford University Press. pp.235-255.
- Skarlicki, D. P., & Rupp, D. E.(2010). Dual processing and organizational justice: The role of rational versus experiential processing in third-party reactions to workplace mistreatment. *Journal of Applied Psychology 95*, pp.944-952.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P.(1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents, *Journal of applied psychology* 68(4), p.653.
- Sobel, M. E.(1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models, in S. Leinhardt(ed), *Sociological Methodology*, Washington DC, American Sociological Association, pp.290-312.
- Sonnentag, S.(2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology* 88(3), pp.518-528.
- Spencer, S., & Rupp, D. E. (2009). Angry, guilty, and conflicted: Injustice toward coworkers heightens emotional labor through cognitive and emotional mechanisms. *Journal of Applied Psychology 94*, pp.429-444.
- Stamoulis, D.(2009). Senior executive assessment: A key to responsible corporate governance. Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Suazo, M. M.(2002). An examination of Antecedents and Consepuences of Psychogical Contract Breach. Ph. D., University of Kansas.



- Sun, L. Y., Aryee, S. & Law, K. S.(2007). High-performance resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: a relational perspective. *Academy of Management Journal* 50(3), pp.558-577.
- Sutcliffe, K., & Vogus, T.(2003). *Organizing for resilience*. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), Positive organizational cholarship: Foundations of a new discipline, pp.94–110. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Tepper, B. J.(1995), "Upward maintenance tactics in supervisory mentoring and nonmentoring relationships," *Academy of Management Journal* 38(4), pp.1191-1205.
- Tepper, B. J.(2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal* 43(2), pp.178-190.
- Tepper, B. J.(2006). Abusive supervision, In S. Rogelberg & C. Reeve (Eds.), *Encyclopedia of Industrial/Organizational Psychology*, pp.1-4. Sage.
- Tepper, B. J.(2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., & Hua, W.(2009). Abusive supervision, intention to quit, and employee's workplace deviance: A power dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Process* 109(2), pp.156-167.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S.(2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology* 59(1), pp.101-123.
- 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), pp.974-983.



- Tepper, B. J., Henle, C. A., Lambert, L. S., Giacalone, R. A., & Duffy, M. K. (2008). Abusive supervision and subordinates' organizational deviance. *Journal of Applied Psychology* 93(4), pp.721-732.
- Thibaut J. W. & Kelly, H. H.(1959), The social psychology of groups. Johniley & Sons, New York.
- Thompson, J. A.(2005). Proactive personality and job performance: a social capital perspective. *Journal of Applied Psychology 90*, pp.1011-1017.
- Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology* 86(2), pp.320-333.
- Turnley, W. H. & Feldman, D. C.(2000) Re-Examining the Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediators. *Journal of Organizational Behavior* 21, pp. 25-42.
- Uhl-Bien, M., & Carsten, M.(2007). Being ethical when the boss is not, *Organizational Dynamics* 36(2), pp.187-201.
- Uhl-Bien M., & Maslyn, J.(2003). Reciprocity in manager-subordinate relationship; components, configurations and outcomes. *Journal of Management 29(3)*, pp.511-532.
- Unsworth, K., & Parker, S. K.(2003). *Promoting a proactive and innovative workforce for the new workplace.* D. Holman, T. D Wall, CW Clegg, P. Sparrow, A. Howard, Eds., Chichester: John Wiley & Sons.
- Vakola, M., & Bouradas, D.(2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations* 27(5), pp.441-458.
- Van Dyne, L. & Le Pine, J. A.(1998). Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal* 41(1), pp.108-19.



- Van Dyne, L., Ang S. & Botero, I. C.(2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies 40(1)*, pp.1359-1392.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M.(1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of management Journal* 37(4), pp.765-802.
- Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C.(2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology 85(4)*, p.526.
- Vigoda, E., & Golembiewski, R. T.(2001). Citizenship Behavior and the Spirit of New Managerialism: A Theoretical Framework and Challenge for Governance. *American Review of Public Administration 31*, pp.273-295.
- Wagnild, G., & Young, H.(1993). Development and psychometric evaluation of the Resilience Scale. *Journal of Nursing Measurement* 1(2), pp.165-78.
- Walumbwa, F. O., Wu, C., & Orwa, B.(2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *The leadership quarterly*, 19(3), 251-265.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A.(2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology 95(3)*, p.517.
- Wang, M. L.(2009). Does organizational support promote citizenship in service settings? the moderating role of service climate. *The Journal of Social Psychology* 149(6), pp.648-676.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X.(2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance



- and organizational citizenship behavior. *Academy of management Journal* 48(3), pp.420-432.
- Wicks, C. R.(2005). Resilience: *An integrative framework for measurement.* Doctoral dissertation. Loma Linda University.
- Williams, Larry J., Anderson, Stella E.(1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management* 17(3), pp.601 -617.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R.(1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology 83(3)*, pp.486-493.
- Wright, T. A., & Hobfoll, S. E.(2004). Commitment, Psychological Well-Being and Job Performance: An Examination of Conservation of Resources(COR) Theory and Job Burnout. *Journal of Business & Management 9(4)*, pp.389-406.
- Wu, T., & Hu, C.(2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion. *Group & Organization Management 34(2)*, pp. 143–169.
- Xu, E., Huang, X., Lam, C. K., & Miao, Q.(2012). Abusive supervision and work behaviors: The mediating role of LMX. *Journal of Organizational Behavior 33*, pp.531-43.
- Youssef, C. M., & Luthans, F.(2005). *A positive organizational behavior approach to ethical performance*. In R. A. Giacalone, C. Jurkiewicz, & C. Dunn (Eds.), Positive psychology in business ethics and corporate social responsibility, pp.1-22. Greenwich, CT: Information Age.
- Youssef, C. M., & Luthans, F.(2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management 33(5)*, pp.774-800.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K.(2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology* 87(6), pp.1068-1076.





Zhang, Z., Wang, M., & Shi, J.(2012). Leader-follower congruence in proactive personality and work outcomes: The mediating role of I eader-member exchange. *Academy of Management Journal* 55(1), pp.111-130.





〈부록〉

## 설 문 지

ID	No.			
	21	П	a	

※ 본 조사의 내용은 통계법 제33조에 의거하여 비밀이 보장되며 연구의 통계 목적 이외에는 절대 사용하지 않습니다.

설 문 지

안녕하십니까? 귀중한 시간을 내어 주셔서 감사합니다.

본 설문지는 조직생활에서 직속상사와 부하직원 간에 발생할 수 있는 직무행동에 관한 연구자료 수집을 목적으로 작성된 것입니다.

## 현업으로 많이 바쁘시겠지만 설문을 "정중히" 부탁드립니다.

수집된 자료는 **철저히 익명으로 통계처리에만 이용될 것**이며, 연구 이외의 다른 목적으로 사용되지 않을 것을 약속드립니다.

솔직하고 성실한 답변을 부탁드립니다. 귀하가 응답해 주신 내용 하나 하나는 연구의 밑거름이 되오니 바쁘시더라도 적극 협조하여 주시면 감사하겠습니다.

## ※ [설문 응답시 유의사항]

- 설문 응답 소요시간은 약 10~15분 정도 예상됩니다.
- <u>사회적으로 바람직하다고 생각하시는 방향이 아닌</u>, 귀하의 <u>실제 의견이나 경험에 기초</u> <u>해서</u> 응답해 주세요.
- 각 문항에 대하여 한 개의 번호에만 표시(○ 또는 √)하시면 됩니다.
- 각 문항을 지나치게 **오래 생각하지 마시고, 평소 생각을 꼭 솔직하고 정확하게** 응답해 주세요.
- 응답하지 않은 문항이 하나라도 있으면, 그 설문지는 분석할 수 없으니 <u>한 문항도</u> <u>빠짐없이</u> 응답하여 주시기를 부탁드립니다.

연구자 : 조선대학교 일반대학원 경영학과 박사과정 임 지 선

연락처: ® 010-3666-7946 e-mail: sasc2540@hanmail.net

지도교수 : 조선대학교 경상학부 경영학과 정 진 철 교수



I. 다음 문항들은 상사나 자신의 태도와 행동에 관한 것입니다. 다음에서 <u>자신의 생각과 가장</u> 일치한다고 생각되는 번호에 "O" 혹은 "✓" 표시를 해주십시오.

번 호	질문 문항	전혀 아니다	약간 아니다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1	상사는 <u>내 동료</u> 의 능력을 무시하는 말을 자주 한다.(이 정도 밖에 못해? 등)		2	3	4	⑤
2	상사는 <u>내 동료</u> 에 대해 좋지 않은 얘기를 다른 사람에게 한다.	1	2	3	4	⑤
3	상사는 <u>내 동료</u> 의 생각과 느낌을 인정해 주지 않는다.	1	2	3	4	⑤
4	상사는 <u>내 동료</u> 의 과거 실수와 잘못을 들추어 말하곤 한다.	1	2	3	4	⑤
5	상사는 내 동료가 성공적으로 수행했던 일에 대해 내 동료의 업적으로 돌리지 않는 일이 종종 있다.	1	2	3	4	(5)
6	상사는 다른 이유로 화가 났음에도 <u>내 동료</u> 에게 화풀이 하곤 한다.		2	3	4	(5)
7	상사는 자신의 난처함을 벗어나기 위해 <b>내 동료</b> 를 비난한다.	1	2	3	4	5
8	상사는 <u>내 동료</u> 에게 무례하게 행동한다.	1	2	3	4	5
9	나는 내 인생의 발전을 위해서 계속적으로 새로운 방법을 찾는다.	1	2	3	4	5
10	나는 지난 내 삶을 거치는 동안 주로 건설적인 변화를 위해 주도적인 역할을 해왔다.	1	2	3	4	5
11	나는 나의 제안이나 아이디어 등이 실제로 실현 되는 것을 볼 때 가장 기쁨을 느낀다.	1	2	3	4	5
12	나는 만일 내가 좋아하지 않는 것을 본다면 그것을 고친다.	1	2	3	4	5
13	결과가 좋던 나쁘던, 내가 옳다고 믿는다면 이를 달성해 낸다.	1	2	3	4	5
14	나는 다른 사람의 반대가 있더라도 내 아이디어를 위해 싸우는 것을 좋아한다.		2	3	4	(5)
15	5 나는 기회를 찾아내는데 뛰어나다.		2	3	4	5
16	5 나는 일을 할 때, 항상 더 나은 방법을 찾는다.		2	3	4	(5)



Ⅱ. 다음 문항들은 나의 태도와 행동에 관한 것입니다. 다음에서 <u>자신의 생각과 가장 일치</u> 한다고 생각되는 번호에 "O"혹은 "√"표시를 해주십시오.

번 호	질문 문항	전혀 아니다	약간 아니다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1	상사가 어떻게 반응할지가 염려되어 조직변화를 위한 아이디어가 있어도 제안하지 않을 때가 있다.		2	3	4	5
2	상사로부터 좋지 않은 애기를 듣게 될까봐 조 직개선 방안이 있어도 표현을 꺼린다.		2	3	4	(5)
3	내 입장이 난처해질 것이 걱정되어 상사에게 어떤 관련 사실을 일부러 이야기 하지 않을 때가 있다.		2	3	4	(5)
4	상사로부터 부정적인 피드백을 받게 될지 두려 워서 적절한 관련 정보를 말하지 않을 때가 있다.		2	3	4	5
5	상사에게 어떤 피드백을 받게 될지 두려워서 적절한 관련 정보를 말하지 않을 때가 있다.		2	3	4	(5)
6	조직에 관여하고 싶지 않기 때문에 나의 의 견을 상사에게 말하는 것이 꺼려진다.		2	3	4	(5)
7	나는 문제해결 방안 아이디어가 있어도 소극 적인 태도를 보이며 상사에게 표현하려 하지 않는다.		2	3	4	5
8	말을 해도 소용이 없다고 생각하기 때문에 아이디어가 있어도 상사에게 말하지 않는다.	1	2	3	4	(5)
9	조직 문제에 개입하고 싶지 않기 때문에, 업무 개선을 위한 아이디어가 있어도 상사에게 말 하지 않는다.		2	3	4	(5)
10	말을 한다고 해도 상황을 바꿀 수 없다고 생각 하기 때문에 상사에게 개선방안에 대한 의견을 제안하지 않을 때가 있다.		2	3	4	\$



Ⅲ. 다음에 제시되는 항목에 대해서 귀하의 생각과 <u>가장 가까운 번호 하나에만</u> "O" 혹은 "✓" 표시를 해주십시오.

번 호	질문 문항	전혀 아니다	약간 아니다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1	친구나 외부인들에게 내가 다니는 직장을 근무하 기 좋은 곳이라고 말한다.		2	3	4	5
2	다른 사람들에게 내가 다니는 직장의 좋은 점을 말한다.	1	2	3	4	5
3	회사에 대해 호의적이고 긍정적인 이미지를 가지고 있다.	1	2	3	4	5
4	외부사람들에게 우리 회사의 서비스나 상품을 홍보한다.		2	3	4	5
5	친구와 가족들에게 우리 회사의 서비스나 상품을 이용하도록 권유한다.		2	3	4	5
6	나는 우리 회사의 고객 서비스 지침을 잘 따르고 집중한다.		2	3	4	5
7	나는 고객 판촉 관련 정보를 고객들에게 적극적으로 알려준다.		2	3	4	5
8	나는 고객의 요구를 즉각 반영 혹은 수렴하도록 한다.		2	3	4	5
9	나는 내 의무를 실수 없이 수행한다.		2	3	4	5
10	나는 내 업무에 대해 긍정적인 태도를 갖고 있다.		2	3	4	5
11	나는 업무 스트레스 등의 환경에 영향을 잘 받지 않고 고객에게 매너를 잘 지킨다.		2	3	4	(5)
12	나는 고객에 대한 판촉 내용을 잘 숙지하고 고객들과 의사소통할 때 많은 아이디어를 전달 한다.		2	3	4	5
13	나는 서비스 향상을 위해 좋은 아이디어를 생각 해보곤 한다.		2	3	4	5
14	나는 고객의 불편함을 줄이기 위해 창의적인 아이디어를 종종 제시한다.		2	3	4	5
15	나는 동료들에게 서비스 향상을 위해 좋은 아이디어가 있다면 제시하도록 북돋운다.		2	3	4	5





IV. 다음에 제시되는 항목에 대해서 귀하의 생각과 <u>가장 가까운 번호 하나에만</u> "O" 혹은 "✓" 표시를 해주십시오.

번 호	질문 문항		약간 아니다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1	나는 동료나 가족들과 민감한 주제로 토론할 때 감정을 잘 통제할 수 있다.		2	3	4	5
2	나는 어떤 불행이 닥쳐와도 내 감정을 잘 통제할 수 있다.		2	3	4	5
3	나는 상사나 동료, 가족들과 대화를 할 때, 미리 생각했던 것과 다르게 감정적으로 대처하는 편 이다.		2	3	4	5
4	나는 어려운 상황이 닥쳐도 다 잘될 것이라고 확신한다.	1	2	3	4	5
5	나는 노력한 만큼 결과가 있을 것이라고 확신 한다.	1	2	3	4	5
6	항상은 아니지만 '나는 어떤 문제라도 해결할 수 있다'고 믿는 편이다.		2	3	4	5
7	나는 상사나 동료들의 얼굴 표정을 보면, 그 사람이 어떤 감정을 느끼고 있는지 알 수 있다.	1	2	3	4	5
8	나는 슬퍼하거나 화를 내거나 당황하는 사람들을 보면 그들의 마음을 읽을 수 있다.	1	2	3	4	5
9	나는 동료가 화를 내면 그 이유에 대해 잘 아는 편이다.	1)	2	3	4	5





V. 다음은 <u>단순 통계처리를 위한 인구통계학적 질문</u>입니다. 각 항목에 대해 해당되시는 번호에 "○" 혹은 "✔" 표시를 해 주십시오.

번 호	질문 항목	구 분
1	성별	① 남성 ② 여성
2	연령	만 세
3	학력	① 고졸이하 ② 2-3년제 대졸 ③ 4년제 대졸 ④ 대학원졸 이상
4	결혼여부	① 기혼 ② 미혼
5	고용형태	① 정규직 ② 비정규직(기간제 및 계약직)
6	현재의 직속상사와 근무기간	① 1년 미만 ② 1~3년 미만 ③ 3~5년 미만 ④ 5~10년 미만 ⑤ 10~15년 미만 ⑥ 15년 이상
7	근속기간 (이전 직장포함)	① 1년 미만 ② 1~3년 미만 ③ 3~5년 미만 ④ 5~10년 미만 ⑤ 10~15년 미만 ⑥ 15년 이상
8	직위	① 사원 ② 대리급 ③ 과장급 ④ 차장급 ⑤ 부장급 ⑥ 임원급 이상
9	업종	① IT, 정보통신 ② 서비스 ③ 보건의료 ④ 금융 ⑤ 기타
10	직무 분야	① 관리직 ② 영업서비스 ③ 연구전문직 ④ 금융서비스 ⑤ 사무 및 원무직 ⑥ 간호직 ⑦ 의료기사직 ⑧ 기타

<sup>※</sup> 수고 많으셨습니다. 혹시 **누락된 곳이 없는지 다시 한 번 검토를 부탁**드립니다.

짧지 않은 시간동안 성실하게 설문에 응해 주신 점 고개 숙여 깊은 감사의 말씀을 전합니다.

