



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

2023년 2월

박사학위 논문

비인격적 감독이 고객지향성에
미치는 영향: 일-삶의 균형의
매개효과, 조절초점의 조절효과

조선대학교 대학원

경영학과

김 태 은

비인격적 감독이 고객지향성에 미치는 영향: 일-삶의 균형의 매개효과, 조절초점의 조절효과

The Effect of Abusive supervision on Customer
Orientation: WLB as A Mediator, Regulatory Focus as A
Moderator

2023년 2월 24일

조선대학교 대학원

경영학과

김 태 은

비인격적 감독이 고개지향성에
미치는 영향: 일-삶의 균형의
매개효과, 조절초점의 조절효과

지도교수 조 윤 형

이 논문을 경영학 박사학위 신청 논문으로 제출함

2022년 10월

조선대학교 대학원

경영학과

김 태 은

김태은의 박사학위 논문을 인준함.

위원장 숭실대학교 교수 곽원준 (인)

위원 조선대학교 교수 정진철 (인)

위원 조선대학교 교수 장용선 (인)

위원 조선대학교 교수 손수진 (인)

위원 조선대학교 교수 조윤형 (인)

2023년 1월

조선대학교 대학원

목 차

제 I 장 서 론	1
제1절 연구배경 및 연구 목적	1
제2절 논문의 구성 및 방법	6
제 II 장 이론적 배경	7
제1절 비인격적 감독	7
1. 비인격적 감독의 개념	7
2. 비인격적 감독의 연구동향	10
제2절 고객지향성	18
1. 고객지향성의 개념과 구성요소	18
2. 고객지향성의 연구동향	21
제3절 일-삶의 균형	25
1. 일-삶의 균형의 개념과 구성요소	25
2. 일-삶의 균형의 연구동향	29
제4절 조절초점	34
1. 조절초점의 개념	34
2. 조절초점의 연구동향	39
제 III 장 연구모형 설계 및 연구방법	45
제1절 연구모형 설계와 연구가설	45
1. 연구모형 설계	45
2. 연구가설	46
제2절 변수의 조작적 정의와 측정	55
1. 비인격적 감독	55
2. 일-삶의 균형	57

3. 조절초점(예방, 향상)	59
4. 고객지향성	61
제3절 연구방법과 표본구성	62
1. 연구방법 및 설문지 구성	62
2. 표본의 분포	65
제IV장 실증분석 결과	67
제1절 타당도와 신뢰도	67
1. 타당도	67
2. 신뢰도	69
제2절 기술통계량과 상관관계	70
1. 변수들의 기술통계량	70
2. 변수들의 상관관계	71
제3절 실증분석 결과	73
1. 직접효과 가설검증	73
2. 매개효과 가설검증	76
3. 조절효과 가설검증	78
4. 조절된 매개효과 가설검증	80
5. 가설검증 결과	81
제V장 결론	83
제1절 연구결과 요약 및 의의	83
1. 연구결과 요약	83
2. 연구의 의의와 시사점	85
제2절 연구의 한계 및 제언	90
<참고문헌>	92

<설문지> 122

표 목 차

<표 2-1> 고객지향성의 정의	19
<표 2-2> 조절초점 유형	36
<표 3-1> 비인격적 감독 설문문항	55
<표 3-2> 일-삶의 균형 설문문항	58
<표 3-3> 조절초점(예방, 향상) 설문문항	59
<표 3-4> 고객지향성 설문문항	61
<표 3-5> 설문 구성	63
<표 3-6> 인구통계 분포	65
<표 4-1> 확인적 요인분석	68
<표 4-2> 신뢰도	69
<표 4-3> 기술통계량(평균 및 표준편차)	70
<표 4-4> 상관관계	71
<표 4-5> 비인격적 감독이 고객지향성에 미치는 영향	73
<표 4-6> 비인격적 감독이 일-삶의 균형에 미치는 영향	74
<표 4-7> 일-삶의 균형이 고객지향성에 미치는 영향	75
<표 4-8> 비인격적 감독, 일-삶의 균형과 고객지향성과의 관계	76
<표 4-9> 일-삶의 균형의 매개효과	77
<표 4-10> 조절초점(예방, 향상)의 조절효과	78
<표 4-11> 조절된 매개효과	80
<표 4-12> 연구가설 검증결과	81

그림 목차

<그림 2-1> 비인격적 감독에 대한 결과변수	13
<그림 2-2> Higgins(1997)의 향상 및 예방초점	35
<그림 3-1> 연구모형	45
<그림 4-1> 조절초점(예방, 향상)의 조절효과	79

ABSTRACT

The Effect of Abusive supervision on Customer Orientation: WLB as A Mediator, Regulatory Focus as A Moderator

Kim Taeun

Advisor : Prof. Cho Yoonhyung, Ph.D.

Department of Business Administration

Graduate School of Chosun University

In this study, we examined the influence of impersonal supervision on customer orientation. In relation to these variables, through what process does impersonal supervision lead to customer orientation through mediation of work-life balance, adjustment of adjustment focus (prevention, improvement), and verification of the adjusted mediation effect? as a mediator of the day-life balance, and what kind of context is reflected in impersonal supervision lowering the balance of the day life is explained as the regulatory focus (prevention, improvement). We also examined mediated mediation effects that consider both process and context.

Research hypotheses set hypotheses about direct mediation, regulation, and mediated mediation effects, and the verification of the hypotheses was conducted by questionnaires to nurses and medical articles at hospitals in Gwangju Metropolitan City and Jeollanam-do, with a total of 289. I used a departmental questionnaire.

The results are as follows.

First, impersonal supervision lowered customer orientation. Also, the impersonal director lowered work-life balance. Second, work-life balance was more customer-oriented.

Third, work-life balance mediated the relationship between impersonal supervision and customer orientation. In other words, the impact of impersonal supervision on customer orientation is achieved through the mediation of daily life.

Fourth, the relationship between impersonal supervision and work-life balance was regulated by regulatory focus (prevention and improvement). We found that when the preventive focus was high, the influence of impersonal supervision to lower work-life balance was buffered. On the other hand, when the improvement focus was high, it was found that the impersonal supervisor's influence on lowering work-life balance was further expanded.

Key word: Abusive supervision, WLB, Customer Orientation, regulatory focus

제 I 장 서 론

제1절 연구배경 및 연구 목적

대부분의 조직에서는 부정적이고 파괴적 영향을 미치는 비인격적인 리더가 존재한다(Skogstad, Aasland, Nielsen & Einarsen, Notelaers, 2010). 리더가 자신의 위치와 권위를 남용하는 부적절한 행동은 조직구성원들의 심리적 웰빙과 조직 성과에 부정적 영향을 미치기 때문에 이를 리더의 부적절한 행동에 대한 보다 넓고 심층적인 연구가 필요하다. 즉, 리더십의 부정적 측면에서 상사의 비인격적 감독이 의미를 갖는다고 볼 수 있다.

상사의 고의적이고 비인격적인 행동을 의미하는 비인격적 감독(Abusive Supervision)은 2000년 Tepper(2000)가 처음 개념을 소개한 이래 지금까지 다양한 조직구성원들의 태도 및 행동 변수와 어떠한 관계가 나타나는지에 대한 연구가 이루어지고 있다. 선행연구에 의하면 조직 내 다수의 리더들이 자신이 보유한 직책상의 권한으로 부하들을 비인격적으로 대하고 무시하거나, 위협적인 행동도 서슴지 않는다(Liao, Loi & Liu, 2012; Tepper, Geider, Carr, Breaux, Hua & Hu, 2009; Tepper, 2000, 2007).

이와 같은 상사의 비인격적 감독은 조직구성원들에게 스트레스를 주는 환경으로 작용하여(박경규·한주원, 2009), 조직에 대한 만족도를 낮추고 이직 의도의 상승에 영향을 미친다(Tepper, 2000). 비인격적 감독과 조직구성원들의 스트레스, 소진과 같은 심리적 상태나 반생산적 과업활동 등의 일탈행동도 높이는 것으로도 제시되었다.

본 연구에서는 병원에서 근무하고 있는 간호직과 의료종사자를 대상으로 상사의 비인격적 감독의 영향력을 살펴보고자 하며 특히 고객지향성에 미치는 영향력에 초점을 두었다. 병원의 경우 비인격적 감독의 영향력을 잘 반영할 수 있다고 판단하였다. 왜냐하면 상사의 비인격적 감독의 경우 병원에서 근무하고 있는 조직구성원들에게는 괴롭힘 현상으로 볼 수 있으며 병원에서의 괴롭힘 현상

은 ‘태움’이라는 용어로 연구가 진행되어 왔기 때문이다(김경순·차지은·김영임, 2019; 김민·김미선·정현철, 2020; 김지원, 배성윤, 2020; 박점미, 2020; 이혜진·이주영·이도영, 2021; 정선경, 20218; 정종원, 2020; 정종원·김태희, 2021; 최수빈·양남영, 2020).

간호조직에서의 태움은 괴롭힘을 넘어 재가 될 때까지 태운다 하여 ‘태움’이라 명명되며 병원조직에서 부정적 특징으로 나타나는 현상으로 보고되고 있으며(홍아람·이선영·정종원, 2019) 고참 또는 경력이 높은 간호사들이 본인 보다 경력이 낮거나 또는 신규 간호사들을 대상으로 직장 내에서 괴롭히는 현상이라고 보면 상사의 비인격적 감독 측면으로도 볼 수 있다.

즉, 직장 내 괴롭힘의 경우 자신이 속한 직장 안에서 또는 직장 외 인접한 장소에서 동료나 상사로부터 언어적 혹은 비언어적인 방법으로 위협, 굴욕감, 업신여김 등 부적절한 행동을 반복적으로(repetitive) 지속적이고(enduring) 경험하는 상황을 의미하므로(Einarsen, Hoel, & Notelaers, 2009; Leymann, 1996) 병원에서의 이와 같은 현상이 빈번히 발생하고 있다는 점 때문에 상사의 비인격적 감독에 대한 설명을 보다 명확히 할 수 있을 것으로 판단하였다.

본 연구의 대상인 간호사를 포함한 병원에서의 의료 종사자들은 환자들과의 지속적인 상호작용을 통해 환자들을 충분히 이해하고, 환자의 만족을 최우선으로 생각하는 고객지향성이 필수적인 직업이다(강천국, 2020; 김영희·최미영, 2019; 신연희·노기욱, 2018; 윤기찬·손민성·김미선·최만규, 2015; 제남이·한지영, 2017; 조철호·권도희, 2019; 전지은·김은희, 2021).

많은 병원들이 고객 만족을 위한 고객지향성을 병원이 추구해야 하는 가장 큰 가치로 제시하고 있어서 간호사, 의료종사자들은 주어진 역할의 수행과 함께 고객 만족을 위해 노력해야 하기 때문이다(이정우·최영진, 2009). 직장내 괴롭힘은 서비스를 제공하는 조직에서 조직구성원들의 고객지향성을 낮춘다는 연구결과가 제시되어 있는데(강성호·조윤희, 2020) 이를 토대로 보면 병원에서 괴롭힘의 형태인 상사의 비인격적 감독이 간호사를 포함한 병원 종사자들의 고객지향성에 미치는 영향력을 규명하는 것은 의미를 갖는다는 것을 알 수 있다.

한편 본 연구에서는 상사의 비인격적 감독이 고객지향성에 미치는 영향력에 대한 과정측면에서 일-삶 균형의 매개역할을 살펴보고자 한다. 상사의 비인격적 감독은 조직구성원들의 우울, 심리적 불안, 정서적 소진, 직무 긴장 등을 높여 직무스트레스를 경험하게 할 뿐 아니라 일-삶의 균형에도 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Ferguson, Carlson, Whitten & Hunter, 2012; Tepper, 2000).

상사가 조직구성원들의 일-삶의 균형을 지원할 때, 일-삶의 균형은 높아지며(조운형 · 강성호, 2022), 일-가정 갈등으로 인한 스트레스는 감소하지만(Matias, Ferreira, Vieira, Cadima, Leal, & Mena-Matos, 2017), 반대로 상사가 비인격적 감독을 통해 조직구성원들에게 스트레스를 유발할 때, 조직구성원들은 좌절감과 무력감 등의 부정적인 정서에 휩싸이게 된다(Ashford, 1997; Lind & Tyler, 1988).

이와 같은 부정적 영향력에 대한 설명은 전이모델(spillover model)로 설명할 수 있다. 전이모델에 따르면 조직구성원들이 조직 내에서 경험한 다양한 정서들은 업무영역 뿐만 아니라 삶의 영역으로 과급된다(Westman & Vinokur, 1998). 조직 내에서 상사의 의도적인 비인격적 감독행위가 지속될 때, 조직구성원들은 과도한 스트레스를 경험하게 일-삶의 균형이 무너짐을 경험하게 될 것이다.

또한 조직구성원들은 일-삶의 균형을 유지할 수 있다고 인식할 때, 직무 역할을 수행하는 과정에서 고객과의 상호작용에 짜증을 느끼고, 기계적으로 주어진 역할을 수행하는 등의 부정적 전이효과가 발생할 것이다. 대신 일-삶의 균형을 유지할 수 없다고 인식할 때는 고객의 욕구 충족을 위해 노력하고, 고객을 응대할 때 즐거움을 느끼며 고객의 만족을 위해 헌신한다.

따라서 본 연구에서는 상사의 비인격적 감독이 병원에서 근무하고 있는 인력인 간호사, 의료종사자들의 고객지향성에 미치는 영향과 함께 비인격적 감독과 고객지향성의 관계에서 일-삶의 균형의 매개효과를 통해 어떠한 과정을 통해 상사의 비인격적 감독이 고객지향성으로 이어지는지를 설명하고자 한다.

마지막으로 본 연구에서는 상사의 비인격적 감독이 조직구성원들의 일-삶의 균형 인식과 고객지향성에 미치는 영향력에 있어서 조절초점의 조절역할을 살펴

보고자 한다. 특히, 상사의 비인격적 감독이 일-삶의 균형에 미치는 영향력에 있어서 조절변수의 역할을 수행할 것으로 판단하였다.

Higgins(1998)의 조절초점이론에 따르면 개인은 지향하는 목표에 따라 향상초점과 예방초점을 선택하여 스스로의 행동과 감정을 조절한다. 향상초점이 높은 조직구성원은 자신이 직면한 상황과 이상 사이의 불일치를 인지할 때, 현재 상황을 이상적인 결과로 바꾸고자 시도한다. 반면, 예방초점이 높은 조직구성원은 현재의 유지를 바라는 마음이 크기 때문에 문제 상황에서 도전보다 회피 지향적인 태도를 보이는 것으로 알려졌다(양혁승·유진협, 2002; Crowe & Higgins, 1997).

조직구성원들은 자신이 지향하는 최종 목표에 따라 특정 초점을 선택하고 목표 달성을 위한 행동의 차이를 보이게 된다. 즉, 상사의 비인격적 감독이 조직구성원들이 지향하는 최종목표인 일-삶의 균형에 미치는 영향력에 있어서 조절초점의 조절효과가 나타날 수 있다는 것이다. 기존 선행연구들에서도 상사의 비인격적 행동과 스트레스의 감소, 성과 등의 조직유효성 관련 변수와의 관계에서의 단순한 조절 효과를 살펴보았다(Fan, Wang, Liu, Liu, & Cai, 2020; Shao, Li, & Mawritz, 2018).

상사의 비인격적 감독 행위는 조직구성원들에게 스트레스를 지각하게 하고, 현재 상황에 대한 갈등과 불만의 원인이 된다(Mawritz, Folger, & Latham, 2014). 그리고 일-삶의 영역에서 수행해야 하는 역할의 실패인 일-삶의 균형을 저해할 뿐만 아니라 낮아진 일-삶의 균형이 결국 고객지향성에도 부정적인 영향을 미칠 것으로 보고 본 연구에서도 이를 반영하였다.

본 연구는 상사의 비인격적 감독과 고객지향성과의 관계에서 개인의 일-삶의 균형의 매개효과 그리고 향상초점과 예방초점의 조절효과를 모두 고려하였는데 상사의 비인격적 감독이 고객지향성에 미치는 영향력에 대해 조절초점으로 조절된 일-삶의 균형의 매개효과인 조절된 매개효과(조건부 간접효과)도 고려하였다.

본 연구는 병원에서 근무하고 있는 간호사, 의료종사자 등을 대상으로 비인격적 감독이 고객지향성과 일-삶의 균형과 개인-환경 적합성에 미치는 관계의 매개역할에 대한 연구의 수행을 위해 이론적 배경을 토대로 하여 연구가설과 연구

모형을 도출하였고, 실증분석을 통해 비인격적 감독의 유효성과 관련하여 다음과 같은 조직구성원의 인지 및 정적 프로세스를 검증하는 것을 목적으로 한다. 특히, 비인격적 감독과 일-삶의 균형, 고객지향성 사이의 관계에서 개인의 향상초점과 조절초점의 조절효과를 함께 검증함으로써 병원조직에서 고객지향성을 위해 상사가 갖춰야 할 태도와 행동 및 조직구성원들에게 필요한 인식을 살펴보고 이를 통해 실무적 및 이론적 시사점을 제시하고자 한다.

제2절 논문의 구성 및 방법

본 연구는 독립변수로 비인격적 감독을, 종속변수로 조직구성원들의 고객지향성을 다루었다. 또한 비인격적 감독이 본 연구의 대상이 되는 의료기관 종사자들의 고객지향성에 미치는 영향을 살펴보기 위해 일-삶의 균형의 매개효과와 조절초점의 조절효과 및 조절된 매개효과를 이론 및 실무적으로 규명하고자 하였다.

본 연구에서는 연구목적 달성을 위해 문헌 및 실증연구를 검토하여 연구모형과 가설을 설정하였으며, 가설 검증을 위해 설문조사를 통해 수집된 자료를 바탕으로 실증분석을 실시하였으며, 구성은 다음과 같다.

제 1장은 서론부분으로 연구의 배경, 문제제기 및 연구목적, 연구방법과 논문의 구성을 제시하였다.

제 2장은 연구를 위한 이론적 배경에 관한 부분이다. 본 장에서는 비인격적 감독과 일-삶의 균형, 고객지향성과 조절초점에 대한 문헌연구를 통해 기존 연구 결과를 검토하였다.

제 3장은 연구 설계와 관련하여, 문헌연구를 바탕으로 본 연구에서 설정한 연구모형과 연구 가설들을 제시하였다. 또한 변수의 조작적 정의와 측정, 설문지 구성과 자료의 수집방법, 그리고 수집된 자료에 대한 분석방법을 구체적으로 기술하였다.

제 4장은 실증연구결과를 제시한 부분으로 기초통계분석, 타당성 및 신뢰성 분석, 연구가설 검증과 관련된 내용들이 다루어졌다. 먼저 기초통계분석 부분에서는 본 연구를 위해 수집된 자료의 인구통계학적 특성에 관한 기초통계분석 결과들이 제시되었다. 다음으로 본 연구에서 측정된 변수들에 대한 타당성 검토 및 신뢰성 분석 결과를 제시하였고, 마지막으로 연구가설 검증에 대한 결과를 제시하였다.

제 5장은 결론부분으로 본 연구의 결과에 대해 전반적인 내용을 요약하였고 연구의 시사점과 연구의 한계, 그리고 향후 연구방향을 제시하였다.

제Ⅱ장 이론적 배경

제1절 비인격적 감독

1. 비인격적 감독의 개념

초지능, 초융합으로 불리우는 4차 산업혁명시대에도 여전히 지속되고 있는 조직에서의 위계적 괴롭힘의 문제는 표면화 되지 않거나 또는 표면화 되어 갑질하는 상사, 또는 부하들에게 폭언 또는 괴롭히는 상사의 사례가 끊임없이 보도되고 있다. 특히, 병원조직에서 발생하는 상사의 위계적 괴롭힘과 같이 리더십의 부정적, 어두운 측면에 대한 논의가 이루어지고 있는 것은 조직에 긍정적으로 기여하는 리더십도 중요하지만 부정적인 리더십을 발휘하는 경우도 있으며 이러한 부정적인 리더십이 실제 업무현장에서 빈번히 발생하고 있으므로 이를 감소해야 할 필요성이 제기되고 있기 때문이다.

부정적이고 파괴적인 리더십(Destructive Leadership) 차원에서 대표적으로 제시되는 개념이 비인격적 감독(Abusive Supervision)이다. 즉, 상사들이 조직구성원들에게 긍정적인 측면에서 영향력을 행사하는 것이 아니라 조직구성원들을 불공정하게 대우하는데 자신의 권력을 사용하기도 한다는 점을 반영한 개념으로 볼 수 있다.

비인격적 감독은 부하 직원에게 상사가 고의로 표출하는 적대적이고 공격적인 행동을 의미한다(Schat, Desmarais, & Kelloway, 2006). 조직구성원들은 자신의 상사가 육체적 접촉을 제외한 적대적 언어 및 비언어적 행동이 지속적으로 이어질 때 비인격적 감독행위를 인식한다.

비인격적 감독의 대표적인 연구자인 Tepper(2000)의 연구에 의하면, 비인격적 감독은 다음 4가지의 주요한 특성을 가진다. 첫째, 비인격적 감독은 비인격적인 대우를 받는 조직구성원들의 주관적인 평가, 인식이다. 둘째, 비인격적 감독 행위

는 일회성에 그치지 않고 지속적으로 이루어진다는 것을 특징으로 하고 있다. 즉, 상사의 기분이 좋지 않아 단순하게 조직구성원들에게 한두 번 짜증을 낸 것은 비인격적 감독으로 볼 수 없다.

셋째, 신체적 접촉 또는 물리적인 공격이 포함되지 않고 적대적 언어를 사용하거나 비언어적 행동으로 나타난다. 마지막으로 비인격적 감독은 상사의 악의적인 의도라기보다는 조직성과 달성에 기반하고 있다는 점이다. 단순히 조직구성원들이 마음에 들지 않고 싫어하여 괴롭히기 보다는 조직성과 창출과정에서 발생하는 경우라는 것이다.

이와 같은 상사의 비인격적 감독은 조직구성원들이 상사가 자신을 비인격적으로 대우한다고 인식하는 주관적 평가로, 지속적이라는 특징이 있으며 Tepper(2000)는 신체 접촉을 제외하고 상사가 지속적으로 행하는 언어 및 비언어적 적대 행동에 대한 조직구성원들의 인식의 정도로 개념화 하였다.

상사의 비인격적 감독 측면에서 보면 직장 내에서 일어나는 상사의 공격적 행동은 육체적 가해의 형태보다 욕설, 모욕 등의 언어적인 형태이거나 간접적이고 은밀한 형태로 나타나는 경우가 많다(Baron & Neuman, 1998). 또한 비인격적인 감독을 보이는 상사는 강압적이며 조직구성원들을 위협하거나 무례하게 대하며 결백이 입증될 때까지 조직구성원들을 몰아세우는 등 적대적인 성향을 나타내기도 한다.

상사가 조직구성원들에게 가하는 신체적, 물리적 가해는 법적 처벌을 받을 수 있고 비인격적 감독 같은 언어적, 정신적 공격적 행동에 대해서는 구분이 확실하지 않다. 따라서 비인격적 감독은 성희롱, 직장내 폭력 등 신체적인 가해보다 발생빈도가 많고 지속적이라는 점에서 당사자에게 육체적, 성적가해만큼 피해가 크다고 인식될 수 있다(Diaz & McMillin, 1991; 한주원·박경규, 2009; Cox, 1989.).

비인격적 감독을 당하는 조직구성원들은 상사로 부터의 비인격적 감독을 바로잡을 수 있는 행동을 취하기에 무력하고 조직내부의 구조적 문제로 가해자인 상사에게 의존을 하고 있기 때문에 그 관계를 유지할 수밖에 없다는 점에서 중

요한 의미를 갖고 있다.

조직상황에서 보여 지는 대표적인 비인격적 감독의 형태는 상사가 자신의 지위와 권력을 활용하여 조직구성원들을 협박하거나 또는 조직구성원들에게 필요한 정보를 주지 않는 경우가 해당된다. 또한 공격적으로 노려보거나 또는 시선을 마주치지 않는 경우, 그리고 조직구성원들의 개인사생활을 침해하거나 다른 사람들 앞에서 조롱 또는 모욕하는 행동을 예로 들 수 있다(Aryee, Chen, Sun, & Deborah, 2007).

2. 비인격적 감독의 연구동향

비인격적 감독에는 일반적으로 다른 사람 앞에서 고의로 조롱이나 폄하 및 무시하거나 업무적으로 필요한 정보를 누락하고, 다른 의견을 나타내는 부하 직원에게 소리를 지르거나 위협 등의 감정을 극단적으로 표현하는 것 등이 있다 (Ambrose & Mitchell, 2007).

조직행동 분야에서 비인격적 감독 행위에 관한 연구가 본격적으로 확대되기 이전에도 상사의 적대적인 행동과 관련하여 ‘전제적 횡포(petty tyranny)’, ‘위계적 괴롭힘(Generalized hierarchical Abuse)’, ‘무분별하고 강압적인 행동(inconsiderate coercive action)’, ‘감독자의 공격적 행동(Supervisor Aggression)’ 등 비인격적 행동과 유사한 개념에 관한 연구가 이루어졌다. 즉, 비인격적 감독과 유사한 개념인 전제적 횡포(Ashforth, 1994), 음해(Supervisor Undermining: Ganster, Duffy, & Pagon, 2002), 강압적 행동(Bies & Tripp, 1996) 등은 적대적 행위 등 부정적인 리더의 행위를 개념화한 것으로 볼 수 있다.

먼저 ‘상사의 적대적 행위’의 의미를 담고 있는 여러 개념들을 대상으로 이루어진 선행연구를 살펴보면, 먼저 위계적 괴롭힘은 조직의 위계적 권한을 바탕으로 상사가 부하 직원에게 적대감을 표출하는 것을 의미한다(Rospenda, 2002). 위계적 괴롭힘은 무시하거나, 소리를 지르는 등 공격적인 행동을 한다는 점에서 비인격적 감독과 유사하다. 그러나 비인격적 감독이 육체적 접촉을 제외한 적대적 언어 및 비언어적 행동을 의미하는 것과 다르게 신체적 괴롭힘과 성희롱, 성차별 등의 명시적인 범죄행위도 포함된다는 점에서 비인격적 감독과는 다른 의미를 지닌다(Rosenstein & O’ Daniel, 2005).

두 번째, 횡포는 상사가 부하 직원에게 악의적으로 권한을 남용하는 것을 의미한다(Ashford, 1994). 상사의 횡포는 상사가 독단적으로 권한을 남용하거나(arbitrariness and self-aggrandizement), 부하직원을 무시하거나(belittling subordinates) 배려하지 않는 것(lack of consideration)과 강압적인 갈등 및 문제 해결(a forcing style of conflict resolution) 및 일관되지 않는 고의적 처벌

(noncontingent punishment), 부하직원의 행동을 의도적으로 방해하는 것(discouraging initiative)을 포함한다.

세 번째, 감독자의 공격적 행동은 업무와 관련하여 부하 직원에게 심리적 또는 육체적 위해를 가하는 감독자의 행동을 의미한다(schat et al., 2006). 감독자의 공격적 행동은 감독자의 업무상 특징적 행동으로 나타나는 것으로 부하가 우호적 평판, 경력 성공, 긍정적 인간관계를 유지하는 것을 의도적으로 방해하는 감독자의 행동을 의미한다(Duffy et al., 2002).

감독자의 공격적 행동이나 침해는 모두 부하직원에게 해를 입히는 행동으로 정의되어 비인격적 감독의 개념과 밀접한 관계가 있으며 이 연구의 측정항목은 비인격적 감독의 측정항목과 유사하게 사용된다(Tepper, 2007). 이후 Tepper(2000)는 선행 연구들이 제시하는 상사의 특징을 검토하여 비인격적 감독이라는 용어를 제시하고, 기존에 연구들에서 언급된 상사의 고의적 괴롭힘, 횡포와 달리 비인격적 감독이 조직구성원들의 ‘주관적 인식’이라는 것이 다른 변수들과 비인격적 감독을 구분하는 중요한 특징이 된다고 언급했다(Tepper, 2000; 2017).

조직구성원들은 상황에 따라 상사의 동일한 행동을 억박지름으로 인식할 수 있고, 때로는 독려로 받아들일 수 있다. 또한 조직 내에서 일어나는 비인격적 감독을 연구한 기존 연구들은 조직구성원들이 빈스 롬바르디, 스티브 잡스와 같은 상사를 두었을 경우, 그들의 거칠고 공격적인 말과 행동을 비인격적 감독행위로 인식하는 것 대신 상사의 특성으로 인식할 수 있다고 제시했다(Ferris, Zinko, Brouer, Buckley & Harvey, 2007; Moss, Tepper & Duffy, 2011; Bies, Tripp & Shapiro, 2016).

비인격적 감독에 대한 연구들은 비인격적 감독에 대한 선행변수의 규명, 비인격적 감독의 결과변수의 규명 그리고 결과변수와의 관계에서 매개변수 또는 조절변수의 규명이 이루어지고 있다. 비인격적 감독에 대한 해외연구 동향을 살펴보면 다음과 같다. 먼저 비인격적 감독이 결과변수에 미치는 영향력은 조직구성원에게 미치는 심리적, 행동적 영향에 관한 연구가 주를 이루고 있다. 또한 비인

격적 감독이 유발되는 선행요인에 관한 연구에서는 감독자의 개인 성향과 조직의 맥락적 요인 등을 제시하고 있다(Tepper, 2007).

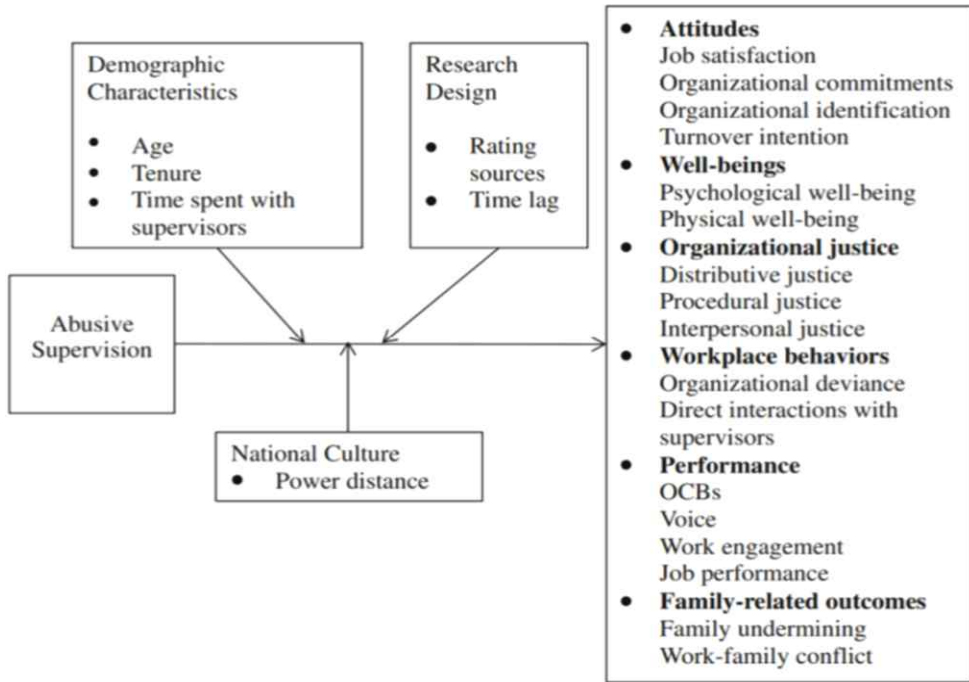
비인격적 감독의 선행요인 중, 상사의 개인성향에 관해 살펴본 연구들은 상사의 성격이 공격적인 행동에 미치는 관계를 살펴보고 있다. 예를 들어 부정적인 상황에 민감하게 반응하는 상사들은 자신이 부정적인 상황에 직면했을 때 부하직원에게 쉽게 적대감을 보이거나, 권한을 남용할 수 있다.

구체적으로 살펴보면 개인의 분노성향, 의기소침, 부정적 감정, 신경증 등 예민하고 부정적 성향이 비인격적 감독 행위를 쉽게 유발한다고 제시하였다(Douglas & Martinko, 2001; Jockin, Arvey & McGue, 2001; Neuman & Baron, 1997; Tepper, Duffy, & Henle, 2002). 반대로 상사가 모호함에 대한 수용 정도가 높고, 성실성과 친화성이 높거나 자기 모니터링을 자주 할 경우 비인격적 감독 행위가 발생할 가능성이 낮다고 제시한다(Ashforth, 1997; Jockin et al, 2001; Neuman & Baron, 1997).

두 번째 요소인 조직 맥락적 요인으로는 절차적 공정성의 훼손상황과 낮은 조직 전반적으로 상호작용 공정성이 낮을 경우가 있다(Tepper et al, 2006; Chen, Aryee, Sun & Debrah, 2007). 즉, 상사들은 훼손된 공정성 인식에서 발생하는 분노의 상대인 조직에 대한 직접적인 보복이 불가능할 때 다른 편안한 대상인 부하직원에게 비인격적 감독의 방식으로 분노를 표출하게 되는 것이다(Bushman, Bonacci, Pedersen, Vasquez, & Miller, 2005; Pedersen, Gonzales, & Miller, 2000).

한편 비인격적 감독의 결과변수에 대한 연구동향은 다음과 같다. Zhang & Bednall(2016)의 연구에서는 종합적으로 결과변수에 대한 모형을 도식화 하였는데 주요결과변수의 영역은 태도(직무만족 등), 안녕감(심리적 안녕감 등), 조직공정성(분배공정성 등), 일터행동(일탈행동 등), 성과(조직시민행동 등) 그리고 가족 관련 결과(일-가정 갈등) 등을 제시하고 있다.

<그림 2-1> 비인격적 감독에 대한 결과변수



자료: Zhang, Y., & Bednall, T. C. (2016). Antecedents of abusive supervision: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 455-471.

무엇보다 비인격적 감독은 조직구성원들의 심리적 건강은 물론 직무관련 태도와 행동에도 부정적인 영향을 준다(Duffy, Ganster & Pagon, 2002)는 것이다. 개인적 차원에서 비인격적 감독은 그 피해를 입은 조직구성원의 심리적 스트레스, 기능장애적 감정을 포함한 긴장감, 생활 불만족, 좌절감, 무력감과 같은 다양한 부정적 결과물을 유발한다(Ashforth, 1997; Tepper, 2000).

상사의 비인격적 대우와 권력남용은 부하의 정서와 감정에 부정적 영향을 미침으로 스트레스의 지각에 중요한 원인이 되고, 개인의 심리적 스트레스는 결과적으로 조직유효성에 부정적인 영향을 미친다. 상사의 비인격적 감독이 부하직원의 좌절감, 스트레스, 저항, 무력함을 증가시켜 결국 생산성 저하, 이직의도 상승과 시민행동의 감소에 직접적인 영향을 미치고 결과적으로 조직의 생산성 감소에 영향이 유의미한 영향이 있는 것으로 나타났다(Ashforth, 1997; Tepper, 2000;

Zellar, Tepper & Duffy, 2002).

비인격적인 감독을 하는 상사는 부하직원을 억누르고 정서적으로 학대하기 위해 위계적 권한을 남용한다(Ashforth, 1997). 그리고 비인격적 감독을 당하는 부하직원은 성과평가나 조직에서의 살아남고 업무를 유지할 수 있으며, 성과평가 등에 대한 결정 권한이 상사에게 있다고 믿기 때문에 상사의 잘못된 말과 행동을 바로잡을 수 없고, 적대적 상황이 지속될 것이라는 불안감으로 더 큰 스트레스를 느끼게 된다(Monat, Averill, & Lazarus, 1972).

결국 상사의 비인격적 감독은 조직구성원의 심리적 스트레스와 정서적 소진 및 조직공정성 인식뿐만 아니라 직무와 조직에 대한 태도인 직무만족, 조직몰입에도 부정적 영향을 가져온다는 것이다(Ashforth, 1997, Tepper, 2000). 무엇보다 메타분석(Brees, Frieder, Mackey & Martinko, 2017)에서도 일관되게 부정적인 영향력이 나타난다고 제시되고 있다.

이와 같은 해외 연구들은 최근에도 지속되고 있는데 주요 결과 변수들을 살펴보면 조직구성원들의 물리적 건강(Hanig, Evans, Liang, Brown & Lian, 2018), 조직구성원들의 의도와 행동(Schaubroeck, Peng, Chong & Li, 2019), 사회적 가치와 성과결과(Priesemuth & Bigelow, 2020) 등이 제시되고 있다.

비인격적 감독인 물리적 건강을 해치며, 잘못된 의도와 행동을 유발할 수 있을 뿐만 아니라 사회적 가치의 저하와 성과결과의 감소 그리고 친사회적 행동의 감소로 나타난다는 것이다. 또한 직무열의(Johnson, Huang, Qin, Hu & Ju, 2018), 피드백 추구 행동(Shen et al., 2019), 트라우마(Vogel & Bolino, 2020), 선제적 행동(Xu, Zhang & Chan, 2019), 조직시민행동과 반생산적과업활동(Zhang, Liu, Xu, Yang & Bednall, 2019)도 제시되어 왔다. 결국 직무열의의 감소와 심리적으로 조직구성원들에게 트라우마로 남도록 할 뿐만 아니라 조직시민행동의 감소와 반생산적 과업활동의 증가로도 이어진다는 것이다.

비인격적 감독에 대한 국내연구 동향을 살펴보면 다음과 같다. 국내 연구의 동향도 비인격적 감독에 대한 선행변수, 비인격적 감독에 대한 결과변수 측면에 대한 연구들이 수행되어져 왔는데 상대적으로 선행변수에 대한 규명은 다소 부

족한 편으로 볼 수 있다.

먼저 비인격적 감독에 대한 선행변수의 경우 상사 특성과 지각자인 조직구성원들 특성, 그리고 조직의 특성을 제시하고 있는데(김문정·백연정, 2019; 배일한·박지성, 2021), 업무과부화(신유형·강민철, 2019) 뿐만 아니라 상사의 특성인 친화성(이수진·박희태·손승연·윤석화, 2010), 권위주의(김종인·전빛나, 2018), 완벽주의(최병권·정재식·김기태, 2021), 특권의식(김미희·황한솔·신유형, 2019) 등이 제시되어져 있다. 즉, 업무의 과부하과 많은 경우에 상사의 비인격적 감독이 강화될 수 있으며, 권위주의나 완벽주의 그리고 특권의식의 특성이 높은 상사의 경우 상사의 비인격적 감독을 할 가능성이 높다는 것을 알 수 있다.

최근 연구에서는 도덕적 정체성과 고용불안 지각도 주요한 선행변수로 제시되었는데(조운형, 2022), 상사의 도덕적 정체성의 높은 경우 비인격적 감독을 할 가능성이 낮으며, 이에 반해 고용에 대해 불안하다고 지각할 경우 비인격적 감독의 가능성은 높아진다는 것이다. 그 외에도 조직공정성(김종인·전빛나, 2018; 김정진·한주원·박경규, 2011; 박경규·한주원, 2010)이 낮은 경우 비인격적 감독이 높아진다는 결과도 제시되어져 왔다.

비인격적 감독의 결과변수에 대해서 살펴보면 다양한 결과변수들에 주요한 선행변수로서 비인격적 감독이 제시되어져 왔다. 최근 연구들에서 주요 결과변수들을 살펴보면 비인격적 감독은 긍정적 결과의 감소로 이어진다고 제시하고 있는데 주요 긍정적 결과로는 발언행동(이수진·김진희·변국도, 2019), 직무열의(이희수·안서희, 2019), 서비스지향 조직시민행동(유염·곽원준·함상우, 2019) 등이 제시되었다.

반면에 부정적 결과의 증가와 관련해서는 이직의도(나운선·박상언, 2018), 이탈행동(이영·최병권, 2020; 황성주·전병준, 2020), 분노감정(이경근·이은숙, 2021; 이환우, 2021), 심리적 증상(김재철·김현정, 2020), 정서적 소진(양신봉·, 최병권 2020) 등이 제시되었다. 이와 같은 최근 국내 연구결과들은 해외 최근 연구들과 동일한 결과를 보여주고 있는데 비인격적 감독의 부정적 영향력이 명확히 나타난다는 것이다. 그 외 일-삶의 균형 측면에서도 연구가 수행되었는데 일

-가정 갈등 및 촉진(조영삼·신종식, 2021; 최다연·이형석·정무관·이현규·이인석, 2021) 측면에서 비인격적 감독은 일-가정 갈등을 높이며 일-가정 촉진은 낮추는 것으로 제시되어져 왔다.

최근 연구에서 비인격적 감독과 결과변수와의 관계에서 주요 매개변수를 살펴보면 여러 매개변수들을 통해 상사의 비인격적 감독의 영향력이 어떠한 과정을 통해 나타나는 지를 살펴보고 있는데 상사의 비인격적 감독이 직무열의를 매개하여 발언행동에 미친다는 연구(김진희 등, 2019)가 제시되었다.

특히 주요 매개변수로는 정서적 차원의 변수들을 매개로 한 연구가 다수였는데 분노(정재식 등, 2021)를 매개로 하여 직무성과에 영향력이 나타난다는 결과 및 상사에 대한 분노/연민을 매개로 상사에 대한 공격성/용서에 영향을 준다는 연구(이환우, 2021), 그리고 심리적 증상의 매개를 통해 조직경력성장에 영향력이 나타난다는 결과도 제시되었다(김재철·김현정, 2020). 그 외 주요 매개변수로는 직무소진을 매개로 하여 일-가정 갈등/촉진에 영향력이 나타난다는 결과(조영삼·신종식, 2021), 스트레스를 매개로 역할행동 등에 영향력이 나타난다는 결과(조유호·정양운, 2019) 및 감정노동을 매개로 하여 서비스 지향적 조직시민행동(유엽 등, 2019)에 영향력이 나타난다는 결과도 제시되어져 있다.

LMX를 매개로 하여 직무소진에 미치는 영향(최병권·양신봉, 2020), 일-생활 균형을 매개로 조직몰입에 미치는 영향(전빛나·김태환, 2019), 직무소외를 매개로 이직의도에 미치는 영향(나운선·박상언, 2018), 심리적 소유감을 매개로 역할 내 행동에 미치는 영향(조태준·이상훈, 2018)도 수행되었다. 그 외에도 친사회적 동기(정내훈·이정석, 2022), 조직냉소(김상수·박인·정범구, 2019; 전무경·박지환, 2021), 심리적 계약위반(김예은·정선욱, 2020), 정서적 몰입(황성주·전병준, 2019)을 매개변수로 설정하여 여러 결과변수들과의 관계를 설명하고 있었다.

종합적으로 상사의 비인격적 감독이 선행변수, 결과변수 그리고 여러 매개변수와 조절변수 등에 대한 종합적인 리뷰도 이루어졌는데 연구동향 및 리뷰에 대한 연구결과를 통해(배일한·박지성, 2021; 백연정·김문정, 2019) 다양한 변수들과 비인격적 감독과 관련성이 있다는 것을 확인할 수 있다.

마지막으로 본 연구의 표본인 간호사 등 의료 인력을 대상으로 한 최근의 비인격적 감독에 대한 연구들은 많이 수행되지 않았는데 상사의 비인격적 행동이 간호사들의 직무소진과 조직유효성을 감소시킨다는 연구결과들이 제시되어 있다(강천국, 2019). 또한 상사의 비인격적 감독이 조직침묵을 매개로 하여 혁신저항으로 이어진다는 연구결과도 제시되었다(최사라 ·정은성 ·양동민, 2022).

제2절 고객지향성

1. 고객지향성의 개념과 구성요소

고객지향성은 조직구성원과 고객이 상호작용을 과정에서 고객의 욕구만족과 장기적 관계를 위해 고객의 구매하고자 하는 의사결정에 조직구성원이 도움이 되도록 노력하는 마케팅 개념의 수행 정도를 의미한다(Kotler, 2003; Saxe & Weitz, 1982). 종업원은 고객이 원하는 대로 해주려는 태도, 고객의 질문에 대한 빠르게 대처하는 태도, 조직구성원들의 친절도 등을 통해 고객지향성을 표현한다(Simon, 1991).

고객지향성의 그 시작은 구매자의 전반적 가치를 이해하려는 것에서부터이며 종업원이 고객지향적일수록 고객 불만족을 유발하는 행동 대신 장기적이고 점진적인 태도로 고객만족 증진의 목표를 위해 종사하게 된다(Day & Wensley, 1988).

Narver & Slater(1990)는 고객을 충분히 이해하여 그들에게 지속가능한 우월한 가치를 창조해 제공하는 것에 대해 고객지향성이라고 설명하였으며, Hoffman & Ingram(1992)은 개인적인 서비스 제공자가 고객의 입장에서 행동하는 마케팅 활동의 집합을 고객지향성이라 하며, 종업원들의 고객지향적 행동은 고객들이 만족스러운 구매 의사결정을 하도록 도움을 주기 때문에 고객은 원하는 서비스를 정확하게 공급받을 수 있게 된다고 하였다.

Kotler(2003)은 고객의 입장에서 고객의 욕구를 규정하는 생각이 고객지향성의 바탕이 된다고 하였으며, Rindfleisch & Moorman (2003)은 고객의 이익을 우선시 하고 지속적으로 보다 나은 고객가치를 만들어내는 행동과 사고방식인 고객지향성을 통해 계속적으로 고객과의 우수한 가치창출이 가능하다고 제시하였다. 다음의 <표 2-1>은 고객지향성과 관련된 다양한 정의를 정리한 것이다.

결국 고객지향성은 고객 만족을 목적으로 고객의 요구를 정확히 이해하고 이에 부합하는 고객 가치를 추구해야 한다는 기업의 공유된 가치, 믿음, 신념의 집

합이다(Narver & Slater, 1990). 즉, 지속적으로 고객의 우월한 가치창출을 위하여 기업에서는 모든 마케팅 경영 활동이 목표고객들의 관점에서 인지되며 고객 이익향상을 추구하는 것을 말한다(Day & Wensley, 1988).

<표 2-1> 고객지향성의 정의

연구자	정의
Levitt (1980)	목표고객을 충분히 이해하여 그들에게 지속적으로 우월한 가치를 창조하는 것
Saxe & Weitz (1982)	서비스 제공자와 고객과 상호작용을 하는 과정에서 고객만족 실현을 위한 서비스 제공자의 고객서비스 행동
Day & Wensley (1988)	고객의 전반적 가치제안을 이해하는 것
Hoffman & Ingram (1991)	고객의 욕구를 고객의 이해해 가장 부합하는 방법으로 충족시키는 기업과 종업원의 대고객 접근자세
Deshoande, Farly, & Webster (1993)	장기적 수익의 확보를 위해 다른 이해당사자들의 이해를 제외하지 않는 상황에서 고객의 이익을 최우선으로 하는 신뢰의 집합
Donavan, Brown & Mowen (2004)	고객들의 니즈를 충족하기 위한 서비스 제공자들의 행동
Kotler (2003)	고객의 시각에서 고객의 욕구를 정의하는 사고
Rindfleisch & Moorman (2003)	고객의 이익을 우선시 하고 지속적으로 보다 나은 고객가치를 창출해내는 행동과 사고방식

주) 기존 연구를 토대로 저자가 정리

고객지향성의 구성요소와 관련하여 Saxe & Weitz(1982)는 종업원의 고객지향성과 관련한 태도와 행동의 포괄적인 척도인 SOCO(selling orientation customer orientation)를 개발했으며, 구성 요인으로는 고객의 만족스러운 구매결

정을 도우려는 의욕, 고객의 욕구평가지원, 고객의 욕구를 충족시키는 상품의 제공, 확실한 상품설명, 속이는 전술사용 금지, 강압적 수단 지양 등의 6가지 요소로 제시하였다.

Blake & Mouton(1970)은 종업원과 고객 간 의사소통의 필요성을 강조하여 고객에 대한 관심, 고객의 욕구·감정 관심사항에 대한 이해 및 반응, 적극적 성격, 고객의 유익을 전제로 하는 건전한 구매결정의 지도, 욕구과약을 위한 광범위한 상담, 고객과의 인간적 유대관계의 구축, 고객을 위한 신속적 시간운영, 고객의 일에 적극적으로 참여, 판매 전 과정의 서비스 등 9가지 판매요소로 구성하였다.

Swan & Nolan(1985)은 고객지향성에 대한 구성요인을 고객의 욕구 파악, 신속한 반응, 욕구해결을 위한 능력, 예절과 응대의 4가지 차원으로 구분하였고, 고객에게 서비스를 제공하는 자가 고객의 이해를 최우선 과제로 하여 고객의 욕구가 충족될 수 있는 양질의 서비스를 제공하면 할수록 고객은 서비스에 대한 평가를 긍정적으로 사정한다고 보았다.

Brown, Mowen, Donavan & Licata(2002)은 고객지향성을 욕구와 즐거움의 두 가지 척도로 구분하였다. 욕구척도는 고객 욕구를 충족시키기 위한 종업원 스스로의 의지와 신념에 관련된 것이고, 즐거움 척도는 종사원이 고객과 접촉하며 서비스를 제공하는 과정에서 얼마나 즐거움을 지각할 수 있는가에 관한 내용이다.

이는 종사원의 고객지향성은 단지 고객의 욕구를 충족시킬 수 있다는 의지와 능력의 문제가 아니라 고객과의 접촉하는 과정에서 즐거움을 지각하는 내적 가치의 상승이라는 부분도 포함하고 있음을 제시한다(변찬복·박종성·이홍재, 2012).

한편 Donovan, Brown & Mowen(2004)은 고객지향성을 개인적 특성과 서비스 활동과의 관계를 이론화 하였다. 행동은 개인과 환경의 상호작용 결과라는 것을 제시하였고 그에 대한 상호작용 관계를 연구하였으며, 고객지향성의 개념을 4가지 차원(고객 욕구인지 차원, 욕구충족 차원, 개인적 관계욕구 차원, 서비스 제공욕구 차원)으로 정리하여 나누었다.

2. 고객지향성의 연구동향

고객지향성 관련 연구는 마케팅 분야에서 시작되었다. 마케팅 분야의 관점에서 고객지향성은 기업에서 추구하는 목표에 도달하기 위하여 목표고객의 니즈와 욕구를 정확히 파악하고 시장에서 경쟁자보다 항상 더 효율적이고 효과적인 방법으로 고객에게 만족을 제공하는 것을 의미한다(Kotler, 2003).

고객지향성에 대한 선행연구는 세 가지 분야로 구분할 수 있다. 첫 번째는 측정과 관련된 이슈이며 두 번째는 고객지향적 또는 판매지향적 접근에 관한 연구, 세 번째는 조직, 개인 그리고 태도별 선행변수들에 대한 연구들이다(Baldaufand & Cravens, 1999; Saxe & Weitz, 1982).

본 연구에서는 고객지향성을 결과변수로 설정하였기 때문에 고객지향성의 선행요인과 관련된 연구들을 살펴보고자 한다. 고객지향성의 선행요인에 대한 연구의 대다수는 직무만족이 고객지향성에 긍정적 영향력을 주며, 조직구성원의 조직몰입 정도에 따라 고객지향성이 촉진된다고 설명하고 있다(Bettencourt & Brown, 1997; Hunt, Chonko, & Wood, 1985; MacKenzie, Podsakoff & Ahearne, 1998). 이를 바탕으로 고객지향성을 강하게 주장하는 조직일수록 조직구성원들의 직무만족 및 조직몰입의 정도가 높다는 것을 보여준다.

O'Hara, Boles, & Johnston(1991)은 리더와 조직구성원의 우호적인 관계가 조직구성원의 고객지향적 행동에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 실증적으로 규명하였다. 국내에서는 이감용(2010)이 조직구성원들을 배려하고 업무에 대한 동기를 부여하는 변혁적 리더십과 고객지향성 사이에 긍정적 상관관계가 있다는 연구결과를 제시하였다.

조직구성원의 성취욕구 또한 고객지향성에 영향을 끼친다(이감용, 2010). 높은 성취욕구를 가진 조직구성원은 조직 내에서 성장과 발전을 위해 경쟁, 목표에 대한 도전적 추구, 저항, 어려움의 극복을 위해 최선을 다한다. 따라서 조직구성원의 강한 성취욕구는 목적달성을 위해 시장에 대한 이해와 함께 고객을 이해하려고 노력하고 고객지향성에 긍정적 영향을 미치게 된다.

또한 고객 지향적 마인드가 높은 경우 조직구성원은 고객 만족을 향상시키려는 행동과 태도를 보이기 때문에 고객지향적 행동으로 이어지며, 고객지향적인 기업 문화가 이루어져 있을 경우 그 문화를 바탕으로 더 큰 고객 가치창출을 위해 노력하게 된다(Brady & Cronin, 2001; Slater & Narver, 1995).

고객지향성은 고객의 기대와 욕구를 파악하는 것에서 출발하여 조직구성원의 고객 중심적인 태도와 행동을 통해 기업이 더 큰 성과를 창출하도록 해준다(Liu, Ke, Wei, & Hua, 2013). 조직구성원의 고객지향적인 행동은 고객만족을 높일 뿐만 아니라 성과를 향상시키는 매우 효과적인 전략이므로, 고객 충성도, 기업의 혁신 그리고 조직구성원의 서비스 능력의 향상을 유도하며 결과적으로 이익, 매출, 시장점유율 그리고 보편적인 인식 향상 등으로 이루어진다고 하였다(Jaworski & Kohli 1996; Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005).

고객지향성에 대한 주요 선행변수 규명을 위한 최근 국내 연구결과들을 살펴보면 직무에 대한 불안정(강성호 · 이한근, 2022), 고객과다요구와 고객 불량행동(김정은 · 유재원, 2022), 심리적 주인의식(윤주옥 · 김민경 · 서창적, 2021), 서비스 정당성 인식(강성호 · 조운형 2021), 직장 내 괴롭힘(강성호 · 조운형 2020) 등이 제시되어 있다.

특히 상사의 역할에 대한 측면에서 보면 임파워링 리더십(조민경 · 김학수, 2022), 사회적 지원(상사, 동료)(김지윤 · 천덕희 · 정병웅, 2022)도 고객지향성을 높이는데 도움이 된다고 제시되었는데 이는 상사의 조직구성원들에 대한 지원, 격려(Burke, Borucki, & Hurley, 1992)가 높은 경우에 조직구성원들은 고객의 문제를 해결하기 위해 적극적인 자세로 업무를 수행할 수 있다는 것이다.

한편, 고객지향성의 선행요소와 결과에 관한 연구와 함께 고객중심의 조직 문화에 대한 연구도 생겨났으며 고객지향적 조직문화는 고객만족과 고객가치를 이끄는 조직학습의 기반이 된다(Brady & Cronin Jr., 2009; Slater & Narver, 1995). 고객에 대한 이해와 고객 만족을 증가시키고자 하는 고객지향적 행동과 태도는 서비스로 옮기는 가장 기본이 되는 요소이기 때문에 고객지향적이며 명확한 서비스 비전을 지니고 있는 기업은 조직구성원들이 서비스 지향적인 태도

를 갖는데 긍정적인 영향을 미친다(박성연, 2000; Stock & Hoyer, 2005).

고객지향성은 서비스를 제공하는 조직인 기업들에게도 중요성을 갖지만 간호사들이 근무하고 있는 병원에서도 고객지향성의 이슈는 중요하다. 왜냐하면 의료서비스의 급격한 변화로 치료 위주의 공급자 중심에서 고객의 기대나 요구하는 바가 무엇인지 확인하고 이에 맞는 간호서비스 및 의료를 제공하는 것에 초점을 둔 예방위주의 수요자 중심으로 인식이 변화함에 따라 의료기관들은 서비스에 대한 질과 평가에 대해 고객만족을 위하여 많은 에너지를 쏟고 있기 때문이다(이옥주 · 박숙경 · 이명하, 2014).

의료서비스의 경우 서비스를 제공하는 사람과 받는 사람들이 관계를 이루며 상호작용을 통해 서비스가 전달되므로 고객 즉, 환자와의 관계에서 서비스를 제공하는 간호사의 태도 등은 의료서비스의 질적 평가에 큰 영향력이 나타난다. 병원은 환자에게 의료서비스에 대한 질과 만족도를 높이려고 노력하는데, 병원외의 경우 육체적, 정신적으로 고통당하고 있는 환자를 주요 고객으로 하여 의료서비스를 제공하므로 환자 즉, 고객의 작은 목소리에도 귀 기울이고, 그들의 욕구를 파악하여 이를 최대한 충족시키는 것이 병원의 발전과 성정을 가져올 수 있다.

또한 간호사는 환자와의 관계에서 많은 시간 동안 환자를 보살피고 그들과 상호작용을 하고 있으므로 고객만족에 중요한 역할을 담당하는 인적자원 이므로 간호사들의 고객지향성을 확인하는 것은 병원의 경영차원에서 봤을 때 중요성을 갖는다. 이러한 맥락을 반영하여 본 연구의 대상인 간호사들을 대상으로 한 고객지향성에 영향을 미치는 선행요인들을 살펴보면 주로 내부 마케팅인식, 임파워먼트가 고객지향성에 미친다는 연구(이은아 · 이여진, 2012)가 제시되어 있다.

최근 연구들에서는 공정성(이슬기 · 조신희, 2019)도 제시되어 있는 신규간호사들이 조직에 대한 공정성을 인식하게 되면 고객지향성이 높아진다는 것이다. 또한 간호사들의 공감역량(김영희 · 최미영, 2019)도 고객지향성에 긍정적인 영향력이 나타난다고 제시되어 있다. 한편 상사와 동료 등 사회적 지원(조철호 · 권도희, 2019)이 이루어질 경우 고객지향성에 긍정적인 영향력이 나타난다고 제시되어 있는데 이와 같이 상사 또는 리더의 역할에 있어서 서번트 리더십의 영향력

도 고객지향성에 긍정적인 영향력이 나타난다고 보고 있다(임태중, 2021).

내부에 대한 마케팅의 중요성도 강조되고 있는데(강천국, 2020; 김세영·김은심, 2021; 한지영·제남이, 2017) 병원에서 간호사들을 대상으로 한 내부마케팅 수준이 높아질 경우 간호사들의 고객지향성 향상으로 이어질 수 있다는 것을 제시하기도 하였다.

서비스업의 특성상 감정노동도 고객지향성에 중요한 선행변수로 볼 수 있다. 즉, 환자인 고객을 대상으로 감정노동이 이루어질 경우 고객지향성에 영향력이 나타난다는 결과도 제시되었다(박종철·박소현, 2020; 한지영·조철호 2019). 그 외 간호전문직관(노기옥·신연희, 2018), 조직몰입(임태중, 2021)도 간호사들의 고객지향성에 대한 주요 선행변수로 제시되었다.

이와 같은 최근 연구들에서도 병원인력 중 중요한 간호사들을 대상으로 고객지향성의 선행변수를 규명하려는 연구가 지속되고 있는 것은 간호사들이 근무하고 있는 병원은 인적자원의 의존도가 높은 조직으로, 서비스를 제공하는 직원들의 서비스 품질은 매우 중요하며, 고객지향적인 직원(간호사 등)을 관리하는 것이 무엇보다 중요성을 갖고 있으므로 간호사들을 대상으로 고객지향성을 높일 수 있는 선행변수를 살펴보는 것이 의의를 갖는다는 것을 알 수 있다.

제3절 일-삶의 균형

1. 일-삶의 균형의 개념과 구성요소

‘일-삶의 균형’은 1972년에 국제 노동관계 컨퍼런스(International labor Relations conference)에서 도입되어진 ‘노동환경의 질’이라는 개념에서 시작되었다(Einstein & Hian, 1990). 일-삶의 균형(Work-Life Balance)의 개념은 개인이 일과 일 이외의 삶의 영역에서 시간적, 심리적 및 신체적 에너지를 적절하게 분배하여 일-삶의 영역에서 만족하며, 긍정적인 정서를 인식하는 것을 의미한다(Guest, 2002).

즉, 한 개인이 전 생애에 걸쳐 일어나는 여러 영역에서 역할이 있고 이러한 역할이 충실하게 수행되고 조화롭게 작동하여 개인의 성장과 만족은 물론 주변과 조직에 긍정적인 영향을 미쳐야 한다는 개념이다(손영미·김정운·장훈·박정열, 2005).

일과 삶의 균형의 의미는 ‘삶의 영역’에 대한 인식의 차이로 인해 다양한 해석이 존재하는데 초기에는 일 이외의 영역에서 ‘가족’을 중심으로 보고, 개인 자원을 일-가족 영역에 동등하게 배분해 갈등을 줄이는 양적인 부분에서 균형을 맞추는데 초점을 두었다.(Clark, 2000; Rothbard & Edwards, 2000; Beutell & Greenhaus, 1985; Greenhaus, Parasuraman, Granrose, Rabinowitz & Beutell, 1989).

분리이론(Segmentation Theory)은 일과 가정의 관계를 다룬다. 이 이론에 따르면, 일과 관련된 시간과 가정과 관련된 시간은 완전히 분리되어 있으며 과업이 행해지는 공간과 개인적인 삶이 이루어지는 영역도 분리된다고 주장하였다(Mosier & Zedeck, 1990). 하지만 현실에서 이 둘 사이가 완전히 분리될 수 없음을 반영하듯 많은 연구들이 가정과 일 사이의 긍정적 또는 부정적 상호작용을 보여주는 전이이론(Spillover Theory)을 기반으로 실증연구를 진행하였다.

회사 일(Work)이라고 하는 한 영역의 삶이 가정 또는 사생활(Family life)이

라고 하는 또 다른 한 영역에 영향을 미치거나, 반대로 가정이라고 하는 한 영역의 삶이 회사 일이라고 하는 또 다른 한 영역에 긍정적 또는 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 것으로 일과 가정의 갈등측면을 살펴보았다(Grzywacz, Arcury, Marín, Carrillo, Burke, Coates, & Quandt, 2007).

하지만 앞서 제시된 이론들은 일과 가정 사이에서 균형을 이루어야하는 문제와 개인이 직시한 문제점을 해결하는데 한계점을 가지고 있다. 둘의 욕구가 동시에 일어나기 때문에 하나를 위해서 다른 하나를 포기할 수밖에 없다고 보았을 뿐 아니라 개인이 자신들에게 둘러싼 환경에 수동적으로 반응한다고 가정함으로써 둘 사이에서 생길 수 있는 핵심 문제점을 간과해왔다는 것이다(Zedeck, 1992).

이러한 비판으로 등장한 경계이론(border theory)에 의하면(Ashforth, Kreiner, & Fugate, 2000; Clark, 2000) 사람들은 회사 일이라는 영역과 가정일이라는 영역의 경계를 매일 넘나들고 있으며 두 영역이 어떻게 서로 통합되어 균형을 맞추어 나가는지를 규명하는 것이 중요하다고 보고 있다(Clark, 2000). 즉, 일과 일 이외의 삶의 영역 간에 물리적 및 심리적 경계를 형성하고, 두 영역 간의 분리를 명확히 함으로써 영역 간에 발생할 수 있는 간섭을 최소화해야 함을 강조하고 있다는 것이다.

일-삶의 균형에 관한 연구가 주목받은 이후, 국내·외에서 다양한 삶의 영역들에 대한 연구가 다수 진행되었다. 삶의 주요 영역에는 일, 자아실현, 가족, 건강, 교우관계, 교육(학습), 연인관계, 사회활동 등이 삶의 영역에 속하며(김정운·박정열, 2008; Hyman & Summers, 2004; Kofodimos, 1993; Keeney, Boyd, Sinha, Westring, & Ryan, 2013) 본 연구에서는 각 영역을 구분하여 살펴보았다.

첫 번째 영역은 일 영역이다. 개인은 연령에 따라 다양한 발달과업을 수행하면서 성격과 자아를 형성하게 된다. 성인 남녀에게 있어 일과 직장은 그 나이에 반드시 직면할 수밖에 없는 위기이며, 성공적으로 극복해야만 하는 발달과업으로 볼 수 있다.

일은 경제활동을 하는 성인이 수행해야 하는 과업이지만 일의 영역에 과도한

자원을 투입할 경우, 다른 영역에 투입할 수 있는 자원이 사라지면서 중요한 삶의 영역인 건강, 부부, 가족관계 등까지도 희생시키고, 갈등을 경험하는 중요한 원인이 될 수 있다.

두 번째 영역은 가족/가정 영역이다. 일-가정 균형은 오래전부터 일-가정 갈등의 형식으로 중요하게 다루어져 왔는데, Greenhaus & Beutell(1985)은 일-가정 갈등상태를 일과 가족 영역에서 상호 양립할 수 없는 역할 사이의 갈등으로 보고 있다. 가정의 중요성은 일-삶의 조화에 관한 논의의 출발 측면에서 보면 여성의 노동시장 진입이 증가하던 1960년대를 기준으로 확산되었다(김정운 등, 2005). 일-삶의 균형 연구의 대부분이 일-가정 갈등과 일-가정 균형을 다루는 만큼, 개인의 삶에서 가족의 영역은 매우 중요하다. 개인이 경험하는 일과 가족의 불균형 혹은 갈등은 개인의 삶뿐만 아니라 조직에도 부정적인 결과를 가져온다(강혜련 · 최서연, 2001).

일-가족 균형은 오래전부터 일-가정 갈등의 형식으로 중요하게 다루어져 왔는데, Greenhaus & Beutell(1985)은 일-가정 갈등상황을 일과 가족 영역에서 상호 양립할 수 없는 역할 사이에서의 갈등으로 정의했다. 국내에서도 여성의 사회 진출이 확대되고 맞벌이 부부가 증가하면서 여성의 출산과 육아 문제가 심각한 일-가정 갈등의 원인이 되었으며 정부, 기업의 최대의 이슈로 떠올랐다. 기업과 정부에서 지원하는 부분 역시 출산휴가, 육아휴직, 탄력근무제 등 현재 일-삶의 균형을 위한 제도 대부분은 가족 문제와 관련된 것들이라 할 수 있다(김의중 · 허창구, 2020). 가족 영역과 관련된 연구는 일과 가정의 균형을 위한 인사제도, 정책 및 사회적 지원과 일-가정 양립과 개인의 행복 수준 등의 연구가 이루어지고 있다(김경미 · 계선자, 2018; 김준기 · 양지숙, 2012; 이주희, 2003).

세 번째 영역은 자신(self)에 관한 영역이다. 일-삶의 균형에 관한 논의가 활발해지기 이전까지 산업/조직심리학, 경영학 등 학술연구의 영역에서 개인은 조직의 구성원이자 가정의 구성원으로 인식되어졌다(김정운 등, 2005). 따라서 개인의 일-삶의 문제가 축소되어 일과 가족 간의 문제로만 다루어졌다.

그러나 인간은 자기개발 및 성장의 욕구가 있으므로, 일과 가정의 영역을 벗

어나 다양한 삶의 영역에서 스스로 성장하고자 하는 강한 욕구가 있다. 최근에는 개인 영역의 중요성이 강조되면서 일-삶의 균형이 개인의 성장에 미치는 영향을 살펴보는 연구가 점차 확대되고 있다(박정열·손영미·오세숙, 2014; 손영미·김정운·박정열, 2011). 일-성장 균형은 개인적 욕구뿐만 아니라 사회적 환경에서도 중요하게 고려되어야 할 삶의 영역 중 하나로 볼 수 있다. 성장에 대한 욕구는 직무특성이론(Hackman & Oldham, 1975)에서도 설명되는데 직장과 성장 및 자기개발을 위한 활동 사이의 균형으로서, 조직구성원들이 일과 성장 및 자기개발 활동 영역 사이에서 통제감과 조절감을 느끼며 만족스러워하는 상태로 볼 수 있으며(김정운·박정열, 2008) 일-성장 균형을 일-삶 균형의 중요한 요인으로 제안했다.

마지막은 여가의 영역이다. 여가는 개인이 당장의 주관적인 경험을 얻기 위하여 다른 것과 견주어 자유롭게 선택하여 참여하는 활동이다(성영신·고동우·정준호, 1996). 현대사회에서 여가는 주도적 생활양식이자 문화의 영역으로서 그 가치를 더해가고 있고 사회의 구성원들은 일보다 여가의 영역에서 삶의 의미를 찾고 자아실현을 할 수 있는 기회를 경험한다. 사람들은 여가 활동을 포함한 모든 삶의 영역에서 에너지, 시간, 헌신과 같은 인적자원의 적절한 배분을 통하여 일과 삶의 균형을 경험하게 되며(Kirchmeyer, 2000) 여가활동을 통해 삶의 질을 향상시키는 것은 물론 자아성장, 건강증진, 스트레스 해소, 자아존중감 유지와 같은 긍정적인 결과를 경험할 수 있다(Coleman & Iso-Ahola, 1993; Patterson & Coleman, 1996).

현대사회가 노동활동의 중심에서 여가활동의 중심으로 이동함에 따라 일-여가의 균형에 대한 만족감은 삶의 질을 판단하는 중요한 이유가 되고 있으며, 사회 구성원들은 일보다 여가의 영역에서 보다 많은 삶의 의미와 자기개발, 자아실현을 발견할 기회를 경험하게 된다. 여가는 개인적인 측면에서 볼 때 충분한 휴식과 자기개발을 통한 창의성을 향상시킨다는 부분에서 중요하다고 볼 수 있다. 이상의 논의를 토대로 보면 일-삶의 균형은 크게 3가지의 하위요소로 구성될 수 있는데 일-가족, 일-성장, 일-여가로 구분해 볼 수 있다(김정운·박정열, 2008).

2. 일-삶의 균형의 연구동향

초기 일-삶의 균형에 관한 연구는 조직구성원들이 경험하는 일과 가정 사이의 갈등(Work-Family Conflict)에 관한 논의가 활발해지며 개인이 일과 가족 영역에 해당하는 여러 가지 역할들 사이에서 경험하는 갈등이 개인에게 미치는 신체 및 정서적 영향을 살펴보았다(Greenhaus & Beurell, 1985; Lewis & Cooper, 1999; Stoeva, Chiu, & Greenhaus, 2002).

특히 여성의 사회진출이 증가하면서 1990년대 이후 일-가정 갈등과 관련 스트레스와 소진에 관한 연구가 활발해졌으며, 기업과 정부는 기혼여성들의 일과 가정, 또는 일-삶의 균형을 위해 육아휴직, 출산휴가 등의 지원제도를 마련하기 시작했다(김의중 · 허창구, 2020). 그러나 기혼여성 대상의 정책 지원과 제도의 실행은 시간의 흐름에 따라 미혼자, 자녀가 없는 부부나 남성이 소외되었다는 한계가 드러나며 형평성 문제의 원인이 되었다(Bordeaux, Eby, Casper, Lockwood, & Lambert, 2007; Greenhaus, 2008; Mariappanadar & Aust, 2017).

또한 개인이 경험하는 일과 가정에서의 역할 뿐만 아니라 개인의 삶 전반에 관한 일-삶의 균형에 관한 연구도 제시되었다(Clark, 2001; Frone, 2003, Greenhaus & Allen, 2011). 일-삶의 균형은 ‘균형’을 양적인 균형을 볼 것인지, 혹은 질적인 균형으로 볼 것인지에 대한 인식의 차이로 연구자들마다 다양한 해석이 존재한다.

균형을 양적인 관점으로 본 연구자들의 경우 Marks & MacDermid(1996)은 균형을 개인이 삶에서 경험하는 다양한 역할들에 동일한 양으로 관여하는 것으로 정의하고, Clark(2000)는 일과 가족의 영역에서 주어진 역할을 수행할 때 최소한의 갈등을 인식하는 것을 균형이라고 제시했다.

질적인 관점에서 균형을 바라보는 연구자들은 일-삶의 영역에 동일한 양의 노력을 투입하는 것이 아니라 개인이 인식하는 분배의 질이 중요하다고 주장한다(Guest, 2001). 즉, 자신이 활용할 수 있는 시간을 조정하여 더 중요하다고 생각하는 영역에 활용하거나(김정운 · 박정열, 2008), 개인이 가지고 있는 신체 및

심리적 에너지의 총량을 적절히 배분하거나, 일-삶의 균형을 통해 삶에 대한 통제력을 인식하여 삶의 질에 만족을 느끼는 것을 통해 일-삶이 질적으로 균형된 상태를 이룰 수 있다(김정운 등, 2005). 따라서 일-삶의 질적 균형은 개인이 일과 일 이외의 영역에서 시간적, 물리적, 심리적 에너지를 적절히 분배하고 이러한 과정을 통해 자신의 삶에 만족하는 상태를 의미한다(De Cieri, Holems, Abbottt & Pettit, 2005).

사람들은 자신의 욕구를 만족시키기 위해 다양한 삶의 영역에 시간과 노력을 쏟는다(Sirgy & Wu, 2009). 대부분의 조직구성원들은 시간이 정해진 일을 하지만, 일 이외의 영역에 어느 정도의 시간을 할애할지 결정하는 것은 개인의 가치에 따라 다르다(김정운 · 박정열, 2008).

일-삶의 균형 관련 연구는 개인이 일-삶의 영역에서 다양한 역할을 경험하고, 수행하는 과정에서 발생하는 갈등을 최소화하는 방안을 찾거나 일에서의 경험이 심리적 만족이나 삶의 영역에 미치는 영향 등을 살펴보았다(Carlson & Frone, 2003; Clark, 2000; Greenhaus, 2008; Parasuraman & Greenhaus, 2002). 그중에서도 개인의 일-삶의 균형에 영향을 미치는 요인을 찾기 위한 연구가 많이 이루어졌으며, 본 연구에서는 세 가지로 구분하여 살펴보았다.

첫 번째, 일-삶의 영역에 배분할 수 있는 시간을 확보하기 위한 효율적인 업무구조가 필요하다. 일-삶의 조화를 위해서는 업무에 투입할 시간과 삶의 영역에 사용할 시간을 적절하게 배분하여야 한다(김정운 등, 2005; Greenhaus & Beurell, 1985).

그러나 시간은 한정되어있고 일에 할애해야 하는 시간은 어느 정도 고정되어 있기 때문에 일에 분배해야 할 시간을 삶의 영역으로 전환하기 위해서 효율적인 일 처리를 통한 시간 절약이 필수적이다. 따라서 시간을 효율적으로 관리할 수 있는 업무구조가 필요하다. 김정운 등(2005)는 효율적인 업무처리체계 및 인사체계, 유동적인 업무구조 등이 개인의 일-삶의 조화에 도움이 된다고 제시했다.

두 번째, 일-삶의 균형을 지원하는 일 영역과 삶 영역의 문화적 요소가 개인의 일-삶의 균형 인식에 긍정적인 영향을 미친다. Kossek, Noe, & Colquitt(2001)의

연구에 따르면, 다양한 영역의 구성원들과 자신의 관심사를 공유하는 것이 일-삶의 조화와 업무수행에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 또한 Thomas & Ganster(1995)는 일-삶의 조화를 위한 상사와 동료, 가족 구성원들의 지원이 일-가족 갈등의 인식을 낮춘다는 것을 실증하였다.

세 번째, 일-삶의 조화를 지원하는 지원과 정책프로그램이다. 정책의 경우, 일-삶의 조화에 대한 정책을 수립하는 것은 기업과 국가의 문화를 조성하는 데 중요한 역할을 한다. 그러나 이 경우, 실제 정책을 시행하느냐의 여부와 근로자와 국민이 정책에 대해 제대로 이해하고 공유하는 것이 필요하다(Roehling, Roehling, & Moen, 2001).

최근 일-삶의 균형에 관한 국내 연구들은 일-삶의 균형의 선행변수의 규명, 일-삶의 균형의 결과변수의 규명 등이 이루어졌다. 또한 일-삶의 균형을 매개변수로 보고 선행변수와 결과변수와의 관계를 이어질 수 있는 과정 측면의 변수로 보고 있다.

먼저 일-삶의 균형에 대한 선행변수로는 조직-구성원의 가치 불일치가 제시되어 있는데 조직구성원들의 자신이 속한 조직과 자신의 가치가 일치하지 않을 경우 일-삶의 균형이 낮아진다는 것을 제시하고 있다(조예슬·최용득, 2020). 또한 목표 중심 자기조절(최경화·탁진국, 2020), 일-삶의 균형 조직문화(이정미·최환규, 2019), 사회적 지지 및 직무특성(이기성, 2020), 유연근무제도의 활용(박상언·정아름, 2020) 등을 제시하고 있다. 이와 같이 여러 변수들이 일-삶의 균형을 높이는 중요한 요소라고 볼 수 있다.

주요 결과변수들을 살펴보면 일-삶의 균형은 삶의 만족도 제고(강은진·박제용·김윤태, 2022) 및 직무에 대한 만족(이윤수·서수정·조대연, 2022), 조직에 대한 긍정적인 태도인 조직몰입(최은실·서창적·윤주옥, 2019)과 조직시민행동도 높일 수 있다고 제시하고 있다(강태호·이지만·이주일, 2021; 최은실 등, 2019).

자발적 이직률의 감소로도 이어진다고 보고 있으며(김광욱·김민철·권순식, 2020), 혁신행동(최기동·김도근, 2021), 일탈행동(김영선·박하진, 2019), 혁신성

과(이정원 · 김오성 · 박 철, 2020), 종업원 열의(김태욱 · 윤선미, 2019), 직무성과와 이직의도(홍성훈 · 장창권 · 임현주, 2021), 조직성과(박기찬 · 김칭우, 2020) 등을 제시하고 있다.

일-삶의 균형을 매개변수로 설정한 연구를 살펴보면 사회적 지원과 직무열의와의 관계에서 일-삶의 균형의 매개를 살펴보고 있으며(조운형 · 강성호, 2022), 개인-직무, 개인-조직 적합성과 조직시민행동과의 관계에서도 매개역할을 살펴보고 있다(김지수 · 조운형, 2021). 감정노동과 사회적 지원과 직무만족과의 관계에서 일-삶의 균형이 매개역할이 가능하며(이기성 · 안지현, 2020), 셀프리더십이 직무몰입과 스트레스와의 관계에서도 일-삶의 균형의 매개역할을 살펴본 연구도 존재한다(이용엽 · 양해술, 2012).

그 외에도 가족친화정책과 삶의 질과의 관계(김연희, 2022), 행복과 이직의도와의 관계에서 매개역할이 가능하며(이재원 · 오상진, 2019) 일-삶의 균형 지원문화와 안녕감 및 우울과의 관계(이정미 · 최환규, 2019) 그리고 목표중심 자기조절과 삶의 만족과의 관계(최경화 · 탁진국, 2020)에서도 일-삶의 균형의 매개역할을 살펴보고 있다.

일-삶의 균형의 매개변수로서의 역할이 가능하다는 기존 연구들은 일-삶의 균형에 대한 Guest(2002)의 연구를 기반으로 하고 있다. Guest(2002)는 일-삶의 균형의 선행변수로서 조직요인 차원에서 직장 및 가정의 문화와 수요 등을 제시하고 있으며 개인 차원에서 통제감, 에너지, 성격 등을 제시하고 있다. 또한 결과변수로는 일-삶에 대한 만족, 정신건강, 일과 가정에서의 긍정적인 행동 등을 제시하고 있다. 이와 같은 선행변수와 결과변수의 제시를 통해 일-삶의 균형을 높일 수 있는 선행변수가 있으며, 높아진 일-삶의 균형이 긍정적인 결과로 이어질 수 있다는 것을 토대로 하고 있다.

한편 본 연구의 표본인 병원에서 근무하는 간호사를 대상으로 한 최근 연구에서도 간호사들의 일-삶의 균형의 선행변수로 임상경력, 소득, 전문직 삶의 질 그리고 생동성을 제시한 연구가 있다(정미라 · 정은, 2019). 또한 간호근무환경(곽윤복 · 김신희, 2021)과 가족친화 경영(이진화 · 황지인, 2019)도 간호사들의 일-삶

의 균형을 높일 수 있는 중요한 선행요소로 제시하고 있다. 일-삶의 균형과 유사한 개념인 일-가정 충실에 있어서 상사가 포함되어 있는 사회적 지지가 기혼 간호사의 일-가정 충실도를 높인다고 제시하고 있다(이인영 · 고유경, 2021).

일-삶의 균형에 대한 결과변수와 관련해서는 일-삶의 균형이 간호사들의 이직의도를 감소시킨다는 연구결과가 제시되고 있다(김일옥 · 김순행 · 노현승, 2021; 윤나라 · 김일옥, 2021). 또한 조직사회화에도 영향력이 나타난다는 결과도 제시되어 있다. 그 외 일-삶의 균형에 대한 주요 결과변수들을 살펴보면 이차성 외상스트레스 반응(임예령 · 박완주, 2021), 조직몰입(윤영이 · 장혜영, 2022), 직무스트레스 회복경험(김경미 · 전소연 · 주현정 · 이연향 · 우경미, 2022)에도 영향력이 나타난다고 제시되고 있다.

한편 일-삶의 균형의 매개역할에 대한 연구를 살펴보면 간호근무환경과 이직의도와의 관계에서 일-삶의 균형이 매개한다는 것도 제시되어져 있다(곽윤복 · 김신희, 2021). 또한 병원의 가족친화 경영과 재직의도와의 관계에서 일-삶의 균형 중 하나인 일-가정 균형이 매개한다는 결과도 제시되었다(이진화 · 황지인, 2019).

제4절 조절초점

1. 조절초점의 개념

조절초점이론(Regulatory focus Theory)은 조절초점에 따라 행동의 동기와 전략 및 정서가 달라진다고 설명한다. 조절초점이론은 인간이 기본적으로 쾌락을 추구하고 고통을 회피하는 존재라는 쾌락주의 원리(Hedonic principle)에 지나치게 의존해 해석하는 것에 대한 문제를 제기하고, 인간의 행동을 이해하기 위해서는 쾌락주의의 원리에서 한 걸음 더 나아가 왜 쾌락을 추구하고 고통을 회피하는지 검증하기 위해 제시된 이론이다(Higgins, 1998).

조절초점이론의 출발은 자기차이이론(Self-discrepancy Theory: Higgins, 1987)으로부터 시작되었다. 자기차이이론을 설명해 보면 여러 유형의 자아 신념들 간의 차이나 자아 상태 표상들 간의 차이가 정서 경험의 종류와 강도를 결정한다는 것이다(Higgins, 1987).

자기차이이론은 자기의 영역(domain)과 관점(standpoint)의 두 가지로 구분되며 먼저 자기의 영역은 실제 자기(actual self), 이상적 자기(ideal self), 그리고 당위적 자기(ought self)로 나누었다.

첫째, 실제 자기는 자신이 실제 지니고 있다고 생각하는 속성들에 관한 것이며 둘째, 이상적 자기는 자신이 이상적으로 소유했으면 좋겠다고 생각하는 속성들에 관한 것이다. 셋째, 당위적 자기는 자신이 당연히 지니거나 지켜야 한다고 생각하는 속성들에 관한 것을 말한다. 관점의 경우는 자신의 개인적 관점과 자신에게 중요한 타인(예를 들어 부모, 배우자, 절친 등)의 관점으로 나뉜다(Higgins, 1987).

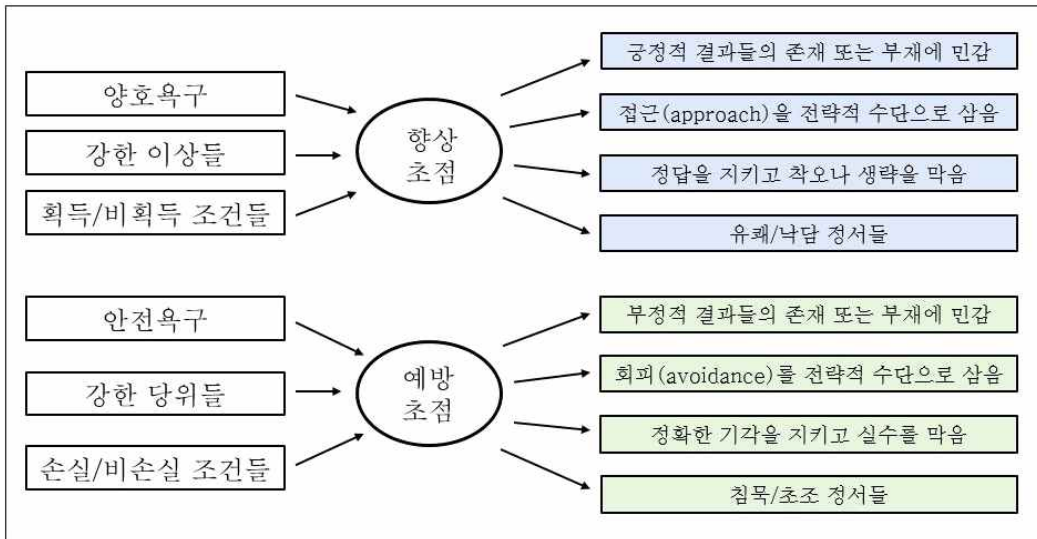
이들 3가지 영역과 2가지의 관점을 조합하면 총 6가지의 자아상태가 나타나게 되는데 실제자기와 개인적 관점 그리고 실제자기와 자신에게 중요한 타인 관점의 경우를 자기개념으로 볼 수 있으며, 나머지 이상적/당위적 자기와 개인적/자신에게 중요한 타인관점의 경우는 자기가이드(self-guide)을 나타낸다(Higgins,

Strauman & Klein, 1986).

이 때 모든 사람들은 모든 자기가이드를 갖고 있지 않듯이 어떤 사람들은 당위적 자기가이드를 가지는 반면에 다른 사람들은 이상적 자기가이드를 가지고 있다는 것이다(Higgins, 1987). 자기차이이론에서 보면 자기상태의 차이에 따라 경험하는 정서가 다르게 된다는 것으로 실제자기와 이상적 자기가 클수록 우울 관련 정서를 경험하게 되고, 실제자기와 당위적 자기와의 차이가 클수록 불안 관련 정서를 경험할 가능성이 높다고 제시하고 있다(강혜자, 2009).

Higging(1987)의 자기차이이론은 특정 자기 차이가 특정 정서를 유발하는 것이 아닐 수 있으며(Tangney, Niedenthal, Covert, & Barlow, 1998), 정서발생을 설명하지만 긍정정서에 대해서는 설명하지 못한다는 비판(Carver & Scheier, 1990)을 받은 이후 이론을 수정하여 조절초점이론을 제시하게 되었다. 수정된 조절초점이론에서 Higgins(1997)는 특정 심리적 변수들이 자기조절의 초점(focus)에 영향을 주고 조절초점에 따라 행동의 동기, 전략 그리고 정서가 달라진다고 설명하고 있다.

<그림 2-2> Higgins(1997)의 향상 및 예방초점



자료: 전병윤 (2018). 조절초점 성향이 프리젠티즘을 통해 혁신행동과 이직의도에 미

치는 영향 - 직무자율성의 조절효과를 중심으로 - 조선대학교 일반대학원 박사학위논문. p.36(재인용)

개인의 조절초점은 <표 2-2>에서 제시한 바와 같이 개인이 어떠한 자기 모습이나 목표를 지향하면서 본인의 행동이나 감정을 조절하는지에 따라 향상초점(Promotion focus)과 예방초점(Prevention focus)으로 구분되는 두 가지로 구분할 수 있다(Higgins, 1997).

<표 2-2> 조절초점 유형

구분	향상(Promotion)초점	예방(Prevention)초점
목표	· 성취	· 안전
행동목표	· 이상, 희망, 영감, 성장욕구	· 당위, 의무, 책임, 안전욕구
행동전략	· 긍정적 결과 추구 · 위험추구 성향과 관련 · 변화에 개방적	· 부정적 결과 회피 · 위험회피 성향과 관련 · 변화에 덜 개방적
선행요인	· 성향(내부): 성장욕구, 진전, 성취 · 상황: 긍정적 결과의 유무	· 성향(내부): 안전욕구, 의무, 규제 · 상황: 부정적 결과의 유무
선호상황	· 과업변화 선호	· 과업유지 선호
결과	· 긍정적 결과에 민감 · 추구 목적인 성취 등에 부합하려는 경향	· 부정적 결과에 민감 · 추구 목적인 안전 등에 부합하지 않는 것은 회피(실수회피)
정서경험	· 긍정적 결과 획득시 만족, 즐거움 그러나 획득하지 못할 경우 실망	· 부정적 결과를 피하면 평온, 안 도 그러나 피하지 못할 경우 초조

자료: Higgins(1997)

조절초점은 향상과 예방이라는 두 가지 동기부여 메커니즘을 통해 개인의 행동과 의사결정에 영향을 미치는데(Brockner & Higgins, 2001), 향상초점은 쾌락을 추구하며 어떤 것을 성취하려는 심리를 자극하고, 예방초점은 고통을 미리 예

방하여 무엇인가 손실을 피하려는 회피심리의 발현이 된다(Higgins, 1998; 2000).

향상초점과 예방초점의 특징을 세부적으로 살펴보면, 먼저 향상초점은 ‘향상’을 지향하는 자기조절 동기로 성장을 위한 열망을 표출하는 이상적 자기 규제의 성격을 보인다. 향상초점을 동기부여의 원천으로 활용하는 개인은 자신이 원하는 긍정적 결과가 있는 상태가 바람직한 상태이고 그것이 도달해야 할 최대목표라고 간주한다(Higgins, 1998). 따라서 자신이 처한 현실과 이상적인 현실 간의 불일치를 인지할 때, 바람직한 미래를 추구하는 이상적 자기 규제(ideal self-regulation)의 기제를 활용하여 현재 직면한 상황을 이상적인 결과로 바꾸고자 시도한다(Crowe & Higgins, 1997).

예방을 지향하는 자기조절 동기는 개인이 가지고 있는 안전의 욕구를 충족시키며, 직면한 환경 내에서 주어진 역할을 수행하게 한다. 조절초점을 동기부여의 원천으로 활용하는 개인은 부정적 결과가 없는 상태가 바람직한 상태이고 그것이 도달해야 할 최소기준으로 본다(Higgins, 1998).

부정적인 결과가 도출될 때는 의무나 책임과 같은 당위를 추구하는 자기규제인 당위적 자기규제(ought self-regulation)의 기제를 활용하여 도전보다 회피 지향적인 태도를 보이며, 성공 시에는 평온과 안도를, 실패 시에는 동요와 초조함을 느끼게 된다(Crowe & Higgins, 1997).

조절초점이론에 따르면 한 인간이 가지고 있는 욕구와 이상, 처한 상황에 따라 특정한 조절초점 성향이 결정되고 이로 인해 목표 달성을 위한 전략이나 수단, 정서가 달라진다. Higgins(1997)의 연구에 따르면 개인은 자신이 추구하는 목표를 중심으로 자기조절을 하며, 이로 인해 활성화되는 초점이 달라진다. 향상초점이 활성화될 경우, 희망하는 결과를 얻기 위해 현재 상황을 개선하기 위한 목표를 설정한다.

예방초점이 활성화되면 불만족스럽거나 원하지 않는 결과의 발생을 막기 위해 부정적인 결과를 피하고, 현재 상황을 유지하고자 한다(박정원·손승연, 2016). 그러나 개인, 또는 개인이 속한 환경이 추구하는 목표에 따라서 보다 더 선호는 초점은 달라질 수 있으므로 상황이나 맥락에 따라 더 적합한 조절초점이

동기부여의 원천이 된다(Higgins, 1997).

지금까지의 내용을 살펴보면, 개인은 자신의 조절초점 유형이 향상이냐, 예방이냐에 따라 다른 목표를 지향하게 된다(Crowe & Higgins, 1997; Higgins, 1997; Scholer & Higgins, 2010). 개인의 조절초점이 향상초점일 경우에는 성취, 성장, 발전 등 긍정적인 결과에 관심을 둔다. 반대로 개인의 조절초점이 예방초점일 경우 안전, 책임 등 부정적인 결과를 회피하기 위해 노력한다. 또한 향상초점이 강한 개인은 감성적인 평가를 하는 경향이 있고 예방초점이 강한 개인은 이성적인 평가를 하는 경향이 강하다(Pham & Avnet, 2004).

2. 조절초점의 연구동향

조절초점 이론은 인간의 동기를 설명하는 다양한 이론 중에서 인간의 행위를 역동적으로 설명할 수 있는 이론이다(Brockner & Higgins, 2001; Shah, Higgins, & Friedman, 1998). 조절초점에 대한 선행연구들을 살펴보면, 일반적으로 독립변수로 보거나 독립변수와 결과변수 사이에서 매개변수 또는 조절변수 역할을 수행하는 연구가 진행되었다(Gino & Margolis, 2011; Henker, Sonnentag, & Unger, 2015; Carlson, Kacmar, Neubert, Roberts, & Chonko, 2008; Neubert, Wu, & Roberts, 2013).

조절초점 관련 메타연구(Meriac, Gorman, Apodaca, Overstreet, McIntyre, Godbey, & Park, 2012; Lanaj, Chang, & Johnson, 2012)에서는 향상초점에 긍정적인 영향을 주는 선행변수는 자아 존중감, 성실성, 외향성, 긍정 정서, 낙관주의, 학습목표 지향성 등 개인의 성취지향적 성격이 영향을 주는 것으로 나타났으며 신경증과 불안과 같은 성격과는 부정적 관계가 있는 것으로 나타났다. 그리고 개인의 향상초점은 직무만족, 조직몰입, LMX, 과업 성과, 조직시민행동의 향상에 긍정적 영향을 미치는 것을 알 수 있었다. 예방초점과 긍정적인 상관관계를 보이는 선행변수는 불안, 부적 정서, 평가목표 지향성이었고 외향성과 자존감과는 부(-)의 상관관계가 있었다. 예방초점은 조직몰입 중 지속적 몰입과 규범적 몰입에 긍정적인 영향을 미쳤고, 직무만족과 LMX의 정도를 낮추는 것으로 나타났다(Gorman et al., 2012).

Johnson, Smith, Wallace, Hill, & Baron.(2015)는 조절초점과 조직 내 다양한 유효성 변수와의 관계를 연구했다. 조절초점의 적합성(regulatory fit)과 리더십, 조절초점과 HR 관리, 조절초점과 기업가정신(Entrepreneurship), 조절초점과 전략관리(Strategic management) 등으로 주제를 분류하고 개인의 동기에 영향을 미치는 조절초점이론의 대상을 조직으로 확대하여 조직의 유효성을 위해 다수준 관점에서 조절초점의 필요성을 제시했다.

또한 Johnson, King, Lin, Scott, Walker, & Wang(2017)은 개인의 조절초점

은 개인수준의 동기부여 메커니즘이라는(Brockner & Higgins, 2001) 기존의 관점을 확대하여 조직 내 리더의 영향을 받아 조직구성원들의 조절초점이 변화하고, 활성화될 수 있다는 조절초점의 낙수효과(Trickle-down Effect)를 실증하였다.

최근 조절초점에 대한 해외 연구동향을 살펴보면 창의적 자기효능감이 창의적 프로세스 열의를 통해 창의성으로 이어지는 과정에서 조절초점은 창의적 자기효능감과 창의적 프로세스 열의와의 관계를 조절하는 것으로 제시되고 있다(Li, Yang, Lin, & Xu, 2021). 또한 창의성과 관련해서 지식공유가 창의성에 미치는 영향에 있어서도 조절초점의 조절역할이 규명되었다(Kim, Cheong, Srivastava, Yoo, & Yun, 2021).

동료로부터의 긍정적, 부정적 소문이 모방학습에 미치는 영향에 있어서도 부정적 소문과 모방학습과의 관계에서는 예방초점이 조절하며, 긍정적 소문과 모방학습과의 관계에서는 향상초점이 조절하는 것으로 제시되었다(Zhu, Martinescu, Beersma, & Wei, 2022).

해외과건 관리자들의 문화적 거리가 실제 적응(일반적, 업무, 상호작용)에 미치는 영향에 있어서 조절초점의 조절역할을 수행하고 있었는데 향상초점이 높은 경우가 예방초점이 높은 경우에 비해 적응 수준이 높다는 결과로 나타났다(Silbiger, Barnes, Berger, & Renwick, 2021).

CEO의 조절초점에 대한 연구의 경우는 CEO의 은퇴와의 관계에서 향상초점이 높은 경우 CEO의 경력차원에서 이른 은퇴를 고려하지만 예방초점이 높은 경우는 은퇴 고려가 지체된다고 제시하고 있다(Bilgili, Campbell, O'Leary-Kelly, Ellstrand, & Johnson, 2020). 또한 CEO의 조절초점과 경쟁적 행동의 빈도와와의 관계에서 향상초점이 높은 경우는 경쟁적 행동 빈도가 높아지지만 예방초점이 높은 경우에는 경쟁적 행동빈도가 낮아진다고 제시하고 있다(Agnihotri, & Bhattacharya, 2021).

전략측면에서도 CEO의 조절초점에 따라 차별적인 영향력이 나타나는데 CEO의 예방초점은 거버넌스 지향 이니셔티브에 대한 참여와 거버넌스 지향 이해관

계자 행동주의에 대한 수용성과 긍정적으로 연관되어 있는 반면에 CEO의 향상 초점은 사회 지향 이니셔티브에 대한 참여와 사회 지향 이해관계자 행동주의에 대한 수용성과 긍정적으로 연관되어 있다고 제시되었다(Gamache, Neville, Bundy, & Short, 2020).

COVID-19 기간 Mortality Salience(사망율)과 CEO의 지향점과의 관계에서 CEO의 예방초점이 높은 경우는 CEO의 타인지향성과 연결되어 있으며, CEO의 향상초점이 높은 경우 CEO의 자기지향성과 연결되어 있다고 제시함으로써 조절 초점의 차별적 조절효과를 살펴보려는 연구가 수행되었다(Li, Chiu, Kong, Cropanzano, & Ho, 2021).

CEO의 향상초점과 예방초점과 전략적 위험선택과의 관계에서 성과열망 수준(높음, 낮음)에 따라 즉, 성과열망 수준과의 상호작용을 통해 차별적으로 다르게 나타난다고 제시하고 있으며(Mount & Baer, 2022) 조직양명성에서도 차별적인 영향력을 보인다는 연구결과도 제시되었다(Huang, Battisti, & Pickernell, 2021).

지금까지의 조절초점 연구는 주로 개인의 행동에 초점을 두고 있었지만, 최근 팀 수준으로 확장한 연구가 진행되고 있다(Beersma, Homan, Van Kleef, & De Dreu, 2013; Florack & Hartmann, 2007; Memmert, Plessner, Hüttermann, Froese, Peterhänsel, & Unkelbach, 2015). 이는 조절초점이 팀 수준에서도 존재 하며, 향상초점과 예방초점이 개인뿐만 아니라 팀원의 집단적 동기가 되고 더 나아가 집단의 정체성 역할을 할 수 있다는 것을 의미한다(Faddegon, Scheepers, & Ellemers, 2008).

팀 조절초점 또한 개인 조절초점과 동일하게 향상과 예방이라는 두 개의 초점 유형이 존재한다. 팀 수준의 조절초점 연구들을 살펴보면, 개인과 유사하게 팀이 향상초점 중심일 경우 초기 기획된 목표를 초과하는 이상적인 목표를 세우고 이를 위해 노력하는 모습을 보인다는 연구결과가 있다(Memmert et al., 2015). 또한 최근 연구에서는 변혁적, 거래적 리더십이 팀 창의성에 미치는 영향력에 있어서 집단수준의 조절초점이 매개한다는 연구결과도 제시되어 있다(Van Dijk, Kark, Matta, & Johnson, 2021).

국내 연구에서 조절초점은 주로 조직 내에서 리더십과 조직 유효성 변수 간의 관계에서 조절효과를 살펴보았으며(박정원 · 손승연, 2016; 주세영 · 정인성 · 김정식 · 박동희, 2015; 백규선 · 백기복 · 김익택, 2015) 심리학 분야에서는 개인의 조절초점이 특성 행동(위험 감수 등)에 미치는 영향을 살펴보았다(정은경 · 김봄매 · 손영우, 2011).

조절초점에 대한 최근 국내 주요 연구들을 살펴보면 다음과 같다. 먼저 조절초점을 독립변수로 설정한 연구에 있어서 조절초점이 주도적 행동을 높인다는 연구결과가 제시되어져 있다(박지환 · 전무경, 2022). 또한 회의 중 정서노동에 있어서 향상초점과 예방초점이 내면행동, 표면행동에 차별적으로 영향력이 나타난다는 결과가 제시되어 있다(문영국 · 이종현 · 신강현, 2020).

향상초점과 예방초점이 창의성에 미치는 영향(임종훈 · 이홍, 2021), 상사와 부하의 향상초점 부합이 부하들의 창의성과 협력행위에 미치는 영향에 관한 연구(박지환 · 전무경, 2020) 그리고 창업동기 및 기업가 정신에 긍정적인 영향력이 나타난다는 연구(김종용 · 전병훈, 2021)도 수행되었다.

그 외 연구를 살펴보면 CEO의 조절초점이 탐험과 활용을 통해 기업성장에 영향력이 나타난다는 주장(정동섭 · 이희옥, 2020), 조절초점이 프리젠티즘을 매개로 혁신행동과 이직의도에 영향력이 나타난다는 주장(전병운 · 정진철, 2019)도 있다. 조절초점이 정서적 및 지속적 조직몰입에 차별적인 영향력이 나타난다는 결과도 제시되어 있는데 향상초점은 정서적 조직몰입을 높이는 반면에 예방초점은 지속적 조직몰입을 높인다고 제시되고 있다(정다운 · 전병준, 2019).

한편 조절초점의 매개효과에 대한 연구에 있어서는 많은 연구들이 수행되지 못한 편이다. 리더의 경계확장행위가 창의적 성과에 미치는 영향에 있어서 향상초점의 자발적 직무설계, 그리고 예방초점의 자발적 직무설계가 매개한다는 연구가 제시되어 있다(이지혜 · 윤석화, 2022). 또한 변혁적 및 거래적 리더십과 조직시민행동, 역할 내 행동 간의 관계에서 조절초점이 이들 변수들을 매개한다는 결과가 제시되어져 있다(박지환 · 조영삼, 2019).

또한 임파워링 리더십과 혁신행동과의 관계에서 조절초점의 매개효과를 살펴

본 연구(주세영 등, 2015), 윤리적 리더십과 업무성과와의 관계에서 조절초점의 매개역할을 규명한 연구(류기동·김정식, 2018)가 수행되었다.

조절초점의 경우 최근 국내 연구의 대다수는 조절변수로 설정하여 연구들이 수행되었는데 조절초점의 조절변수 역할이 가능하다는 측면은 외부환경으로 부터의 자극과 조절초점 사이에 상호작용이 나타날 수 있다는 것으로 설명할 수 있으며 이러한 설명이 가능한 것은 조절적 적합성 효과 때문이다. 즉, 외부환경의 자극과 조직구성원들과의 적합이 높은 경우 조직구성원들은 외부환경으로 부터의 자극에 대하여 높은 수용을 보이게 된다는 것으로 설명할 수 있다(Cesario, Grant, & Higgins, 2004).

먼저 진성리더십이 관계적 에너지와의 정(+)의 관계에서 조절초점 중 향상초점이 조절한다고 보고 있으며 진성리더십의 긍정적인 효과는 향상초점이 높은 경우 더욱 높게 나타난다고 제시하고 있다(김재영·윤동열, 2021). 또한 리더신뢰에 대해서도 향상초점이 높은 경우 진성리더십의 영향력은 더욱 확대되고 있는 것으로 나타났다(김재영·이병욱·임종인·윤동열, 2020).

심리적 계약위반이 조직구성원들의 반생산적과업활동, 비윤리적 행동에 미치는 영향력에 대한 조절을 살펴보고 있다(조윤희·유새별, 2019). 다음으로 완벽주의가 인지적 유연성에 미치는 영향력에 있어서 예방초점은 염려형 완벽주의와 인지적 유연성과의 관계에서 그리고 향상초점은 추구형 완벽주의와 인지적 유연성과의 관계를 조절한다고 제시하고 있다(박성진·신유형, 2022).

개인-직무, 개인-조직 적합성과 일-삶의 균형과의 관계에서 향상초점의 조절을 살펴보고 있으며 개인-직무, 개인-조직 적합성과 일-삶의 균형과의 정(+)의 관계는 향상초점이 높은 경우 더욱 높아진다는 결과가 제시되어 있다(김지수·조윤희 2021). 또한 사회적 지원과 일-삶의 균형과의 관계에서도 조절초점의 조절역할에 대한 규명이 이루어졌다(조윤희·강성호, 2022).

상호작용공정성과 조직기반자긍심과의 관계에서도 조절초점이 조절역할을 수행하고 있는데 상호작용공정성과 조직기반자긍심과의 정(+)의 관계는 향상초점이 높은 경우 더욱 높아지는 반면에 예방초점이 높은 경우는 더욱 낮게 난다고

제시하고 있다(조윤형, 2022b).

직업배태성이 잡크래프팅에 미치는 영향력에 있어서 조절초점의 조절효과를 살펴볼 수 있는데 직업배태성과 잡크래프팅과의 긍정적 관계는 예방초점, 향상초점이 높은 경우 더욱 강하게 나타난다고 보고 있다(최하영·강대석·제단화, 2020). 감성노동 전략이 감성소진과 우울감에 미치는 영향력에 있어서도 조절초점의 조절역할이 나타나고 있는데 예방초점이 높은 경우 감성노동의 영향력은 더욱 확대된다고 제시하고 있다(이훈·전주언, 2022).

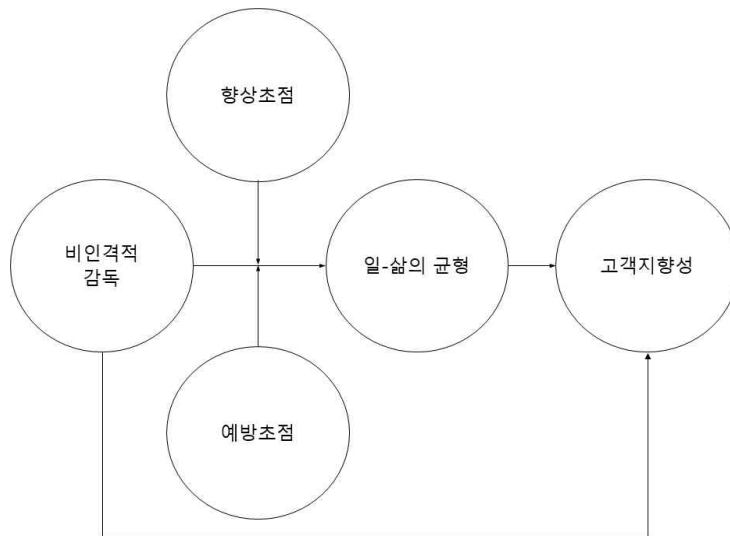
제Ⅲ장 연구모형 설계 및 연구방법

제1절 연구모형 설계와 연구가설

1. 연구모형 설계

본 연구는 병원에 근무하고 있는 간호사, 의료종사자, 그리고 행정직원들을 대상으로 비인격적 감독이 고객지향성에 미치는 영향력을 살펴보려는 목적에서 수행되었다. 또한 이들 사이의 관계에서 일-삶의 균형의 매개효과, 조절초점(예방, 향상)의 조절효과를 살펴봄으로써 비인격적 감독이 어떠한 과정과 맥락 하에서 고객지향성으로 이어지는지를 살펴봄으로써 이론적, 실무적 의의를 가지고 있다.

<그림 3-1> 연구모형



2. 연구가설

가. 비인격적 감독과 고객지향성과의 관계

상사가 자신의 권한을 남용하여 부하직원을 억누르고 정서적으로 학대할 때, 대부분 부하직원은 상사의 위계적 권한과 수직적인 관계가 가지고 있는 힘에 굴복하여 상사의 행동을 당사자에게 되돌려주지 못한다(Monat et al., 1972). 상사의 비인격적 감독은 부하직원들이 상사와의 접촉을 피하거나, 상사의 지시를 무시하고 왜곡하는 등의 부정적 행동을 유발한다는 등의 역기능적 저항 행동의 원인이 될 수 있다.

비인격적 감독행동과 고객지향성 사이의 직접적인 관련성을 살펴본 연구는 매우 드물지만, 비인격적 감독의 부정적 영향을 살펴본 선행연구들은 상사의 비인격적인 말과 행동은 조직구성원들의 상호작용 공정성 훼손을 인식하게 한다는 연구결과를 제시했다(Hoobler & Hu, 2013; Mackey, Frieder, Brees, & Martinko, 2017). 상호작용 공정성은 부하직원이 상사로부터 대인관계 측면과 정보적 측면에서 인간적인 대우를 받는다고 인식하는 것을 의미한다(Colquitt, 2001).

상호작용 공정성의 훼손은 부당한 대우의 제공자에게 복수하는 대신, 자신이 위협할 수 있는 다른 대상을 학대하거나 비인격적으로 대우하도록 행동하는 전위적 공격행동의 원인이 된다(Marcus-Newhall, Pedersen, Miller, & Carlson, 2000). 따라서 상사에게 비인격적으로 대우받을 때, 조직구성원들은 자신들이 경험한 화, 분노, 좌절 등을 상사에게 돌려주기보다 자신들이 서비스를 제공해야 하는 고객들에게 전위적 공격행동의 형태를 보이거나, 고객지향적 행동 대신 고객의 욕구에 관심을 가지지 않고 단순히 기계적인 업무수행을 하는 등의 부정적 결과를 예상할 수 있다.

비인격적 감독과 고객지향성과의 관계는 심리적 계약관계 이론을 통해서도 설명할 수 있다. 비인격적 감독의 대상이 될 경우 조직구성원들은 심리적 계약관

계의 위반을 인식할 것이다. 심리적 계약은 상호의무수행에 대한 신뢰를 바탕으로 한다(Robinson & Morrison, 1997). 그러나 조직구성원들은 상사로부터 비인격적 감독을 경험할 때, 상사에 대한 신뢰뿐만 아니라 조직의 대리인인 상사의 행동에 대해 조직에게 책임을 묻고자 하며, 결국 조직과의 신뢰 관계가 손상되었다고 인식할 수 있게 된다.

심리적 계약위반에 따른 신뢰 관계의 상실은 심각한 심리적 충격을 경험하게 되고(한주원 등, 2011), 조직구성원은 조직으로부터 소외와 착취를 당한다고 인식할 수 있으므로 직무에 대한 노력을 적게 하고 조직 유효성을 높일 수 있는 행동을 줄이게 된다(Kacmar, Harris, & Zivnuska, 2007).

김영일·유태용(2008)은 리더-구성원의 적합성이 조직구성원들의 직장 내 일탈행동의 감소에 유의미한 영향이 있다는 것을 실증했는데, 반대로 비인격적 감독과 같이 리더-구성원의 적합성이 매우 낮을 경우는 조직구성원들의 일탈행동이 증가할 것이다. 또한 한주원 등(2011)은 비인격적 감독이 부하직원들의 역기능적 저항과 정(+)의 관계가 있다는 것을 실증하였다.

상사의 비인격적 감독은 조직구성원들의 직무관련 태도에 부정적인 영향을 주게 되는데(Duffy et al., 2002; Zellar et al., 2002; Tepper, 2000) 서비스지향 조직시민행동(유염 등, 2019) 뿐만 아니라 메타분석(Mackey et al., 2017)에서도 부정적인 영향력이 나타난다고 제시하고 있다. 지금까지의 논의와 선행연구에 대한 검토를 바탕으로 본 연구에서는 비인격적 감독의 상황에서 조직구성원들은 심리적 저항을 경험하고, 고객지향성에 부정적 영향을 미칠 것이라는 연구가설을 설정하였다.

연구가설 1. 비인격적 감독은 고객지향성에 부(-)의 영향을 보일 것이다.

나. 비인격적 감독과 일-삶의 균형과의 관계

상사의 태도 및 행동과 일-가정 균형의 관계를 검증한 선행연구들은 개인이 일-가정 갈등 상황에 직면했을 때, 상사의 지원이 있을 경우 직무스트레스가 감

소하고, 일-가정의 갈등 역시 감소하는데(Frone, Yardley, & Markel, 1997), 이러한 선행연구의 결과를 바탕으로 상사의 비인격적 감독으로 조직에서 받는 스트레스가 증가할 경우, 부하직원은 일-삶의 균형을 찾기 어려울 것을 예상할 수 있다.

일-삶의 균형에 관한 선행연구들은 상사는 조직구성원이 일과 가정에서 성공적으로 균형을 유지하도록 돕는 강력한 자원이 된다고 제시한다(Russo, Buonocore, Carmeli, & Guo, 2018). 상사가 조직구성원들의 일-삶의 균형을 지원할 때, 일-가정 갈등으로 인한 스트레스는 감소하고(Matias et al., 2017), 일-가정 충실화(enrichment)를 인식하는 정도가 향상되는 것으로 밝혀졌다(Bagger & Li, 2014; Matthews, Wayne & Ford, 2014; Wayne, Casper, Allen, & Matthews, 2013).

상사의 지원은 유연근무제와 같은 가정친화 정책보다 실제 조직구성원들의 일과 가정의 조화 및 일-삶의 균형에 더욱 효과적인 것으로 나타났는데(Hammer, Kossek, Yragui, Bodner, & Hanson, 2009), 이는 조직의 공식적 정책이나 제도 보다 상사의 태도와 행동이 미치는 영향이 큰 것으로 볼 수 있다(정아름 · 박상언, 2020).

그러나, 조직구성원들의 삶에 직접적인 영향을 주는 상사가 비인격적 감독을 통해 조직구성원들에게 심각한 스트레스를 유발할 때(Ashford, 1997), 조직구성원들은 자신이 조직 내에서 무가치하며, 인정받지 못한다는 좌절감과 무력감 등 큰 정서적 고통의 원인이 된다(Lind & Tyler, 1988).

전이모델에 따르면 조직구성원들이 조직 내 업무 수행과정에서 겪는 다양한 경험으로 인한 문제들은 가정을 포함한 삶의 영역으로 파급되는데(Westman & Vinokur, 1998) 상사의 의도적이고 지속적인 비인격적 처우는 과도한 직무스트레스의 원인을 제공하게 되며, 이러한 직무스트레스는 정서적인 탈진상태에 이르게 하여, 무기력하고 짜증스러운 상태가 되도록 할 수 있다는 것이다(김재철 · 김현정, 2020; 이경근 · 이은숙, 2021; 이환우, 2021; 최병권 · 양신봉, 2020).

결국 가정생활을 넘어 삶의 모든 영역에서 수행해야 하는 적절한 역할들을

체대로 수행할 수 없게 하는 결과를 가져올 것이며 일-가정 갈등 및 촉진(신종식·조영삼, 2021; 정무관·이형석·최다연·이현규·이인석, 2021) 및 일-생활 균형(전빛나·김태환, 2019)에도 영향력이 나타날 것으로 예상된다. 지금까지의 논의와 선행연구에 대한 검토를 바탕으로 본 연구에서는 비인격적 감독이 조직구성원들의 일-삶의 균형에 부정적 영향을 미칠 것이라는 연구가설을 설정하였다.

연구가설 2. 비인격적 감독은 일-삶의 균형에 부(-)의 영향을 보일 것이다.

다. 일-삶의 균형과 고객지향성과의 관계

일-삶의 균형은 조직구성원의 조직만족과 직무몰입의 향상 등과 같은 단기적인 효과뿐만 아니라 조직의 장기적 성과 창출에도 긍정적 영향을 미친다(Weiss & Cropanzano, 1996). 일-삶의 균형이 이루어질 때 조직구성원들은 삶에 대한 전반적인 만족감이 향상하고, 개인이 일-삶의 영역을 스스로 통제할 수 있다는 것을 인식할 수 있다(Lambert, 1990). 그리고 스스로 삶을 통제할 수 있다는 자기 통제력을 인식할 때, 부정적 사건을 견딜 수 있는 힘이 생기고, 사건 후 경험하는 스트레스가 급격히 감소한다(Fiske & Taylor, 1991).

개인의 일-삶은 분리된 영역이지만, 각 영역에서의 행동과 감정은 다른 영역으로 전이되어 상호영향을 미칠 수 있다. 이는 일-삶의 균형에서 경험하는 긍정적인 기분과 행동, 가치가 일의 영역으로 전이되어 긍정적인 영향을 미치게 됨을 의미한다. 즉, 일-삶의 균형을 통한 긍정적인 정서는 조직구성원 개개인이 업무를 수행할 때 자신의 잠재력을 발휘할 수 있게 동기부여하고 자발적으로 직무에 몰입하게 한다(김정운 등, 2005).

고객지향성은 개인의 의지와 환경이 조화롭게 상호작용을 할 때 나타난다(Donovan et al., 2004). 고객지향성의 선행요인을 살펴본 연구들은 조직구성원들이 인식하는 스트레스의 정도가 낮으며, 직무에 만족할 때 고객의 욕구를 인지하

고, 이를 충족하기 위해 자발적으로 노력하는 고객지향성이 활성화되고, 유지될 것이라고 제시한다(Brown & Bettencourt, 1997; Hunt et al., 1985; MacKenzie et al., 1998).

일-삶은 별개의 영역이지만, 동시에 상호적이기 때문에, 조직구성원들이 삶의 영역에서 유지하고, 새롭게 획득한 자원을 일의 영역에서 활용하고 강화할 때 더욱 향상된 결과를 얻을 수 있다(Allen & Greenhaus, 2011). 따라서 조직구성원들은 일-삶의 균형을 인식할 때 고객의 욕구 충족을 위해 노력하고, 고객을 응대할 때 즐거움을 느끼며 고객과 유대관계를 구축하고자 힘쓰는 등의 고객지향성이 활성화 될 것이다.

최근 국내연구에서도 일-삶의 균형은 삶의 만족도(강은진 등, 2022) 뿐만 아니라 직무와 조직에 대한 태도인 직무만족(이윤수 등, 2022), 조직몰입(최은실 등, 2019), 조직시민행동(강태호 등, 2021; 조윤희·김지수, 2021; 최은실 등, 2019)을 높일 수 있다고 보고 있으며 종업원 열의(김태욱·윤선미, 2019), 직무열의(조윤희·강성호, 2022)에도 긍정적인 영향력이 나타난다고 제시하고 있다. 지금까지의 논의와 선행연구에 대한 검토를 바탕으로 본 연구에서는 일-삶의 균형이 조직구성원들의 고객지향성 향상에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 연구가설을 설정하였다.

연구가설 3. 일-삶의 균형은 고객지향성에 정(+)의 영향을 보일 것이다.

라. 일-삶의 균형의 매개효과

부하 직원에게 정서적, 심리적으로 모욕감을 주는 상사의 비인격적 감독 행동은 즉각적인 정서적 반응(예: 슬픔, 분노, 화)의 원인이 된다(Ambrose & Mitchell, 2007; Tepper, 2000). 그러나 상사와 부하직원 관계에는 상사를 향한 직설적이고 부정적인 반응을 표출하지 않아야 한다는 암묵적인 규칙이 있기 때문에 대응을 삼가는 경향이 있다(Tepper et al., 2009). 그러나 부하직원은 상사의

비인격적 감독으로 느낀 분노를 조절하기 위해 심리적 자원을 소모해야 하며, 이는 커다란 직무 스트레스원이 된다(Harris et al., 2007).

조직구성원들이 경험하는 스트레스는 삶의 영역으로 파급된다(Vinokur & Westman, 1998). 상사의 의도적이고 지속적인 비인격적 감독은 과도한 직무스트레스의 원인을 제공하게 되며, 정서적인 탈진상태에 이르게 하여 조직구성원들은 자신이 수행해야 하는 적절한 역할들을 제대로 수행할 수 없게 된다(최환규·이정미, 2019). 즉, 비인격적 감독으로 받게 되는 직무스트레스 수준이 높을수록 개인의 우울과 불안감도 높아지고, 결국 일-삶의 영역에서 통제력을 상실하여 갈등을 경험할 가능성이 증가할 수 있을 것이다.

한편 일-삶의 균형이 무너지면 부정적 정서를 경험하고, 직무를 소홀히 하거나 반생산적 과업활동을 하게 되는데, Bruck, Herst, Allen, & Sutton(2000)은 조직구성원들의 일-가정 갈등은 조직이 자신을 지지하지 않기 때문에 발생하는 결과라고 인식하여 조직에 대한 몰입을 줄이게 된다고 제시했다. 또한 Weiss & Cropazano(1996)의 정서적 사건 이론(Affective Event Theory)에 따르면, 조직구성원들은 조직에서 경험하게 되는 사건들로 특정 정서를 느끼게 되고 조직에 대한 조직구성원의 태도를 형성하는 데에 영향을 미친다.

따라서 조직 내에서 상사의 비인격적 감독이 원인이 되어 일-삶의 갈등을 지각한 조직구성원들은 부정적인 정서를 경험하고, 결과적으로 조직에 대한 부정적인 태도를 형성하게 된다. 선행연구들은 직장에서의 과도한 직무요구는 일-가정 갈등을 매개하여 조직구성원들의 일탈행동으로 이어진다는 연구 결과를 제시했다(Carlson, Ferguson, Hunter, & Whitten 2012).

비인격적 감독이 일-삶의 균형에 미치는 영향 그리고 일-삶의 균형이 고객지향성에 미치는 영향력을 모두 고려해 보면 일-삶의 균형의 경우 매개역할을 수행할 수 있을 것으로 판단하였다. 일-삶의 균형에 대한 Guest(2002)의 논의를 기반으로 최근 국내연구들에서도 일-삶의 균형의 매개역할을 살펴보고 있다(김신희·곽윤복, 2021; 김연희, 2022; 안지현·이기성, 2020; 양해술·이용엽, 2012; 오상진·이재원, 2019; 최환규·이정미, 2019; 황지인·이진화, 2019; 강성호·조윤

형, 2022; 탁진국·최경화, 2020).

지금까지의 논의와 선행연구에 대한 검토를 바탕으로 본 연구에서는 상사의 비인격적 감독은 조직구성원들의 일-삶의 균형을 파괴하고, 이로 인해 받는 스트레스는 다시 일의 영역에 부정적인 영향으로 전이되어 고객지향성의 감소에 영향을 미칠 것이라는 일-삶의 균형의 매개효과에 관한 연구가설을 설정하였다.

연구가설 4. 일-삶의 균형은 비인격적 감독과 고객지향성과의 관계를 매개할 것이다.

마. 조절초점(예방, 향상)의 조절효과

상사의 비인격적 감독이 조직구성원에게 미치는 영향 정도는 개인의 특성에 따라 달라질 수 있다. 비인격적 감독은 조직구성원들의 심리적 웰빙과 부정적 관계를 가지고 있다(Bordia, Restubog, Hobman, & Tang, 2009). 상사의 비인격적 감독은 직무스트레스의 원인을 제공하게 되는데, 이때 조직구성원들은 직면한 이상 상황의 극복은 조직구성원들의 조절초점에 따라 다르게 나타날 것이다.

Higgins(1998)의 연구에 따르면 사람들은 향상 또는 예방의 두 가지 중 보다 두드러지는 목표에 초점을 두고 자기조절을 해 나가며, 이로 인해 활성화되는 초점이 다르며, 행동에도 차이가 존재한다. 향상초점은 만족스럽거나 원하는 이상적인 결과(혹은 상태)를 얻기 위해 현재 상황을 개선하고자 하는 목표를 가지지만, 예방초점은 불만족스럽거나 원하지 않는 결과의 발생을 막기 위해 부정적 결과(혹은 상태)에 초점을 맞춰 현재 상황을 유지하려는 목표를 가진다.

향상초점이 높은 조직구성원들은 자신이 원하는 긍정적 결과에 도달하기 위해 자신이 처한 현실과 이상적인 현실 간의 불일치를 개선하고자 이상적 자기규제(Ideal self-regulation)의 기제를 활용하여 이상적인 결과로 바꾸고자 시도한다(Higgins & Crowe, 1997). 이를 위해 상사에게 정식으로 항의하거나, 인정을 받기 위해 더욱 열심히 일하는 등의 행동을 할 것으로 예상할 수 있다. 반면 예방초점이 높은 조직구성원들은 당위를 추구하는 자기규제인 당위적 자기규제

(Ought Self-Regulation)의 기제를 활용하여 도전보다 회피 지향적인 태도를 보이며 더 이상의 부정적인 상황을 만들지 않기 위해 현실에 순응하거나, 회피할 것이다(Higgins & Crowe, 1997; Higgins, 1998).

일-삶의 균형을 바라보는 관점에서 향상초점이 높은 사람들은 일-삶의 균형이 자신들이 원하는 긍정적 상태이며 도달해야 할 바람직하고 이상적인 상황이라고 볼 수 있는 반면에 예방초점이 높은 사람들은 부정적 결과가 없는 상황이 바람직한 상황이므로 일-삶의 균형에 대한 부정적 결과를 피하고자 한다. 즉, 일-삶의 균형이 깨지는 상황에 대해 민감하게 받아들이게 된다.

향상초점이 높은 조직구성원들에게 상사의 비인격적 감독행위는 자신들의 일-삶의 균형이라는 긍정적 상태에 대해 부정적인 영향을 미치는 상황이다. 이 때 조직구성원들은 향상초점 동기에 따라 이상적 자기 규제를 토대로 일-삶의 균형이라는 긍정적 결과에 도달하기 위한 불일치를 개선하므로 상사의 비인격적 감독이 일-삶의 균형에 미치는 부정적 영향력은 완충될 수 있다. 이는 비인격적 감독이라는 현재 직면한 상황에서 일-삶의 균형이 낮아지는 상황을 이상적인 결과인 일-삶의 균형이 이루어 질 수 있도록 시도하기 때문이며 희망하는 결과를 얻기 위해 현재 상황을 개선하기 위한 목표를 설정하고 이를 실천할 수 있다는 것으로 설명할 수 있다.

반면에 예방초점이 높은 조직구성원들은 당위적 자기규제에 따라(Higgins & Crowe, 1997) 동요와 초조함을 인식하므로 향상초점이 높은 조직구성원들에 비해서는 일-삶의 균형이 깨어졌다는 것을 크게 받아들이게 된다. 즉, 부정적 결과를 회피하려는 성향이며 부정적 결과가 없는 상황을 이상적으로 보게 되므로 상사의 비인격적 감독으로 인하여 자신의 일-삶의 균형에 배한 부정적 영향력은 더욱 확대될 수 있다는 것이다. 즉, 일-삶의 균형이 낮아지는 부정적 결과를 피하려고 하는데 이 때 상사의 비인격적 감독이 이루어지게 되면 이를 피할 수 없다고 판단하게 되어 일-삶의 균형은 더욱 낮아진다는 것으로 설명할 수 있다.

이러한 논의를 토대로 보면 비인격적 감독이 일-삶의 균형에 미치는 부정적 영향력의 경우 향상초점이 높은 사람들에게는 더욱 낮게, 그리고 예방초점이 높

은 사람들에게는 더욱 높게 나타날 것으로 예상되어 다음과 같이 가설을 설정하였다.

연구가설 5. 조절초점(예방, 향상)은 비인격적 감독이 일-삶의 균형에 미치는 영향을 조절할 것이다. 즉, 예방초점이 높은 경우 비인격적 감독이 일-삶의 균형에 미치는 부(-)의 영향력은 더욱 확대되는 반면에 향상초점이 높은 경우 비인격적 감독이 일-삶의 균형에 미치는 부(-)의 영향력은 더욱 축소될 것이다.

바. 조절된 매개효과

지금까지의 매개효과, 조절효과 논의를 바탕으로 본 연구에서는 조직구성원 개인의 향상초점과 예방초점이 상사의 비인격적 감독과 구성원의 일-삶의 균형 인식, 고객지향성의 관계에 조절된 매개효과가 있을 것이라는 가설을 제시하였다. 구체적으로, 개인의 동기부여 매커니즘 측면에서 봤을 때 예방초점이 높은 경우, 일-삶의 균형 인식에 미치는 비인격적 감독의 부정적인 영향이 증가할 것이다. 반대로, 향상초점이 높은 경우, 일-삶의 균형 인식에 미치는 비인격적 감독의 부정적인 영향이 감소할 것이다.

이를 토대로 보면 조직구성원들의 예방초점이 높은 경우 비인격적 감독과 고객지향성의 관계에서 일-삶의 균형을 매개효과는 더욱 낮게 나타날 것이다. 반대로, 향상초점이 높은 경우에는 조직구성원의 일-삶의 균형을 매개효과는 더욱 높게 나타날 것이다. 이와 같은 논의를 토대로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

연구가설 6. 비인격적 감독과 고객지향성과의 관계에서 조절초점(예방, 향상)으로 조절된 일-삶의 균형의 매개효과가 나타날 것이다. 즉, 일-삶의 균형의 매개효과는 예방초점이 높은 경우 더욱 낮게 나타나는 반면에 향상초점이 높은 경우는 더욱 높게 나타날 것이다.

제2절 변수의 조작적 정의와 측정

1. 비인격적 감독

비인격적 감독은 조직의 목표 및 성과를 달성하기 위하여 상사가 조직구성원들에게 강압적으로 행동하거나(Ashforth, 1994), 행동의 변화를 유도하기 위해서 화 또는 비난을 하며(손승연·박희태·윤석화, 2014), 다양한 제안 등을 무시(Miller & De Vries, 1986) 하는 경우 등 인격적으로 모욕하거나 위협적으로 대하는 것을 의미한다(Liu et al., 2012).

<표 3-1> 비인격적 감독 설문문항

문 항
A1. 나의 상사는 팀(부서)원들을 조롱하듯이 대한다.
A2. 나의 상사는 팀(부서)원들의 생각이나 감정들이 한심하다고 말한다.
A3. 나의 상사는 팀(부서)원들을 무시하는 편이다.
A4. 나의 상사는 다른 사람들 앞에서 팀(부서)원들을 깎아 내린다.
A5. 나의 상사는 팀(부서)원들의 사생활을 침해한다.
A6. 나의 상사는 팀(부서)원들이 많은 노력을 기울이고 열심히 한 것에 대해 인정하지 않는다.
A7. 나의 상사는 스스로의 난처함을 감추기 위해 팀(부서)원들을 비난 하는 편이다.
A8. 나의 상사는 팀(부서)원들에게 한 약속을 지키지 않는다.
A9. 나의 상사는 화가 났을 때 그것을 팀(부서)원들에게 푼다.
A10. 나의 상사는 다른 사람에게 팀(부서)원들에 대해 부정적인 말을 한다.
A11. 나의 상사는 팀(부서)원들이 다른 구성원들과 함께 어울려 일하는 것을 허락하지 않는다.
A12. 나의 상사는 팀(부서)원들이 무능력하다는 말을 한다.
A13. 나의 상사는 팀(부서)원들에게 거짓말을 하곤 한다.

결국 조직구성원들에게 피해 또는 해를 끼치는 괴롭힘과는 다르게 상사가 조직이 추구하는 목표와 성과를 달성하기 위하여 조직구성원들과 물리적인 접촉을 제외하고 적대적인 언어 및 비언어적 행동을 표현하는 것(Tepper, 2000)으로 정의내릴 수 있다. 비인격적 감독의 측정은 Tepper(2000)의 문항을 활용하였는데 총 13개의 문항으로 측정하였다.

2. 일-삶의 균형

일-삶의 균형은 조직구성원들이 자신이 일-삶의 영역을 동시에 고려하여 제한되어 있는 자원을 적절하고 균형 있게 나눔으로써 통제감 및 만족이 높은 상태를 의미한다(박정열·김정운, 2008). 즉, 업무와 삶의 측면에서 요구되는 역할 간 균형을 말하는 것으로 일-삶의 두 영역에서 시간 및 심리적, 신체적 에너지가 적절히 분배되어 있는가를 긍정적으로 평가하는 정도로 정의할 수 있다.

일-삶의 균형은 일-가족, 일-성장, 일-여가의 하위요소로 구성되어 있으며(박정열·김정운, 2008), 일-삶의 균형의 측정은 박정열·김정운(2008)의 문항을 활용하였는데 설문문항의 경우 역(reverse)문항으로 구성되어 있다. 각각 7문항씩 총 21개 문항으로 측정하였다.

<표 3-2> 일-삶의 균형 설문문항

문 항	
일-가족 균형	B1. 가족에게 신경을 많이 쓰지 못하는 편이다.
	B2. 회사 일을 집에 가지고 가는 경우가 많다.
	B3. 퇴근 후에도 회사 일에 대한 걱정을 한다.
	B4. 일 때문에 가족의 중요한 기념일(생일 등)을 잊고 지나치는 경우가 있다.
	B5. 나의 가정생활이 지금보다 더 행복했으면 좋겠다.
	B6. 일과 가정생활을 조화시키는 것이 어렵다.
	B7. 일에 받은 스트레스를 가족에게 푼 적이 종종 있다.
일-여가 균형	B8. 여가나 운동에 할애하는 시간이 적다.
	B9. 여가활동에 신경을 많이 쓰지 못한다.
	B10. 영화나 공연을 본지가 무척 오래되었다.
	B11. 주말에는 피곤해서 여가활동을 할 마음이 생기지 않는다.
	B12. 나의 여가생활이 불만족스럽다.
	B13. 일과 여가생활을 조화시키는 것이 어렵다.
	B14. 주말/휴일이 재미없고 무료하다.
일-성장 균형	B15. 목표/비전을 생각하고 삶은 반성하는 시간을 거의 갖지 못한다.
	B16. 다른 사람에 비해 경력관리에 무관심한 편이다.
	B17. 자기계발에 거의 신경을 쓰지 못한다.
	B18. 일 때문에 피곤해서 자기계발 계획을 실천하기 어렵다.
	B19. 일과 자기계발을 서로 조화시키는 것이 어렵다.
	B20. 일이 치이다 보니 내 목표가 무엇인지 잊게 된다.
	B21. 일을 통해 내가 성장하고 있다는 느낌을 받기 힘들다.

3. 조절초점(예방, 향상)

조절초점이론(Higgins, 1997, 1998)에 의하면 사람들의 동기는 두 가지 유형이 있다고 보고 있는데 첫 번째는 쾌락을 추구하여 이익을 얻으려고 접근(approach)하는 경우이며 두 번째는 고통을 미리 막고 이를 피하려는 회피(avoidance)하는 경우이다. 전자를 향상초점이라고 하고 후자를 예방초점이라고 한다.

<표 3-3> 조절초점(예방, 향상) 설문문항

문 항	
예방초점	C1. 인생에서 부정적인 사건의 예방에 초점을 두고 있다.
	C2. 내가 맡은 일에서 의무와 책임을 다하지 못할까봐 걱정한다.
	C3. 미래에 내가 되기 싫어하는 인간상에 대해 자주 생각한다.
	C4. 인생목표를 달성하지 못할까 자주 걱정한다.
	C5. 인생에서 실패를 예방하는 방법을 자주 생각한다.
	C6. 이익달성 보다는 손실 방지를 더 많이 생각하는 경향이 있다.
향상초점	C7. 희망과 포부를 달성하는 방법을 자주 생각한다.
	C8. 인생에서 긍정적인 결과를 달성하는 데에 초점을 맞추고 있다.
	C9. 손실방지 보다는 이익달성에 더 많이 신경을 쓰고 있다.
	C10. 미래에 내가 달성하고 싶은 성공에 초점을 두고 있다.
	C11. 목표, 희망, 열정의 달성을 위하여 노력하는 사람이다.
	C12. 미래에 내가 되고 싶은 이상적 인간상을 자주 생각한다.

이러한 2가지 동기는 사람들이 자신의 현재 상태와 이상적인 결과와의 격차를 줄이려는 동기인 향상초점과 현재와 비이상적인 결과와의 차이를 최대한 넓히려는 동기인 예방초점으로 나누어서 설명하고 있다.

즉, 향상초점 동기가 높은 사람들은 긍정적 결과를 바람직한 상태로 보는 반면 예방초점 동기 높은 사람들은 부정적 결과가 없는 상태를 바람직한 상태로 보고 있다는 것이다(Higgins, 1998). 결국 향상초점은 바람직한 결과를 위해 긍정적 목

표 달성을 위하여 현재 자신이 처한 상황을 향상시키는 것을 초점으로 하고 있는 동기로 정의할 수 있으며 예방초점은 목표가 불만족스럽거나 원치 않는 결과가 나타나는 것을 회피하는데 초점을 두고 있는 동기로 정의할 수 있다. 조절초점의 측정은 Lockwood, Kunda & Jordan(2002), 이지선·이준기·김세나·표두미·신강현·민준호·김경일(2015)의 문항을 활용하였는데 각각 6개의 문항, 총 12개의 문항으로 측정하였다.

4. 고객지향성

고객지향성은 고객만족의 증가와 고객과의 장기적인 관계유지 그리고 조직의 성과에 영향을 주는 개념(Slater & Narver, 1990; Weitz & Saxe, 1982)으로 조직구성원들이 고객의 관점에서 고객의 욕구 충족을 우선으로 생각하는 자발적인 행동으로, 고객만족을 높이고 조직의 성과를 향상시키는 핵심적인 요인이다(Wang, Feng, Lawton, & Luo, 2019; Slater & Narver, 1990).

결국 고객의 욕구를 만족시키기 위하여 필요할 뿐만 아니라 도움이 되는 것으로 정의할 수 있다. 고객지향성의 측정은 Slater & Narver(1990)의 문항을 활용하였으며 총 5개의 문항으로 측정하였다.

<표 3-4> 고객지향성 설문문항

문 항
D1. 고객(환자)이 무엇을 원하는가 듣기 전에 알아서 행동한다.
D2. 고객(환자)의 질문에 가능한 정직하게 대답한다.
D3. 고객(환자)이 필요로 하는 것 보다 더 많은 것을 주려고 노력한다.
D4. 고객(환자)과 친근하고 개인적인 관계를 중요하게 생각한다.
D5. 고객(환자)들을 진심으로 도와주려고 한다.

제3절 연구방법과 표본구성

1. 연구방법 및 설문지 구성

본 연구에서 설정한 연구가설의 검증은 설문지를 활용하여 수행되었다. 설문은 독립변수와 매개변수, 조절변수, 종속변수로 구성하였으며 <표 3-5>에 제시하였다. 비인격적 감독이 독립변수, 일-삶의 균형이 매개변수, 조절초점(예방, 향상)이 조절변수 그리고 고객지향성이 종속변수이다. 통제변수는 성별, 근속년수 뿐만 아니라 결혼유무, 학력, 담당업무 그리고 직급으로 설정하였다.

설문의 분석은 통계패키지인 Lisrel을 활용하여 확인적 요인분석으로 변수들의 타당도를 검증하였다. 또한 SPSS를 활용하여 표본들의 빈도와 변수들의 평균 및 표준편차를 제시하였다. 또한 신뢰도의 검증을 위해 내적일관성을 나타내주는 Cronbach's α 값을 확인하였다.

연구가설 검증을 위하여 직접효과 가설은 회귀분석을 활용하였다. 매개효과 가설은 Process Macro(Hayes, 2018) 모형(Model) 4를 활용하였다. 조절효과 가설검증을 위해서 독립변수와 조절변수의 상호작용항을 구성하였으며 센터링 처리 하였다. 마지막으로 조절된 매개효과 가설검증은 Process Macro 모형(Model) 7을 통해 검증하였다.

본 연구는 표본은 광주광역시와 전라남도 지역에 있는 병원을 대상으로 하였다. 병원에서 근무하고 있는 조직구성원들에게 설문 응답을 받았는데 간호사 및 의료종사자 등을 대상으로 하였으며 의사는 제외하였다. 병원은 연구자가 직접 방문하여 설문지 배포 후 응답이 완료된 설문지를 수거하였다.

설문은 2개월의 시차를 두고 2회에 걸쳐 이루어졌다. 1차 설문은 2022년 7월에 실시하였으며 2차 설문은 9월에 실시하였다. 시차를 두고 설문을 수행한 것은 동일방법편의가 발생할 수 있는 문제를 해결하기 위해서이다. 1차 설문에서는 비인격적 감독, 일-삶의 균형, 조절초점(예방, 향상)을 응답하도록 하였으며 2차 설

문에서는 고객지향성을 응답하도록 하였다.

1차와 2차 설문지를 동일한 응답자로부터 받아야 하는 관계로 설문지에 별도로 핸드폰 번호 중간 숫자 4자리를 입력하도록 하였으며, 1차와 2차 숫자가 기재된 것을 확인하고 일치여부도 점검하였다.

설문지는 총 450부가 배포되었으며, 1차와 2차 모두 동일한 사람으로 일치가 된 설문지는 305부이다. 305부 중 미기재 응답문항이 많은 경우, 동일한 번호로만 응답한 경우 등 불성실하다고 판단한 16부를 제외한 289부를 연구 가설검증을 위한 최종분석에 활용하였다.

<표 3-5> 설문 구성

설문시점	변수		문항수	설문문항 번호
1차	비인격적 감독		13	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7 A8, A9, A10, A11, A12, A13
	일-삶의 균형	일-가족	7	B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7
		일-여가	7	B8, B9, B10, B11, B12, B13, B14
		일-성장	7	B15, B16, B17, B18, B19, B20, B21
	조절초점	예방초점	6	C1, C2, C3, C4, C5, C6
		향상초점	6	C7, C8, C9, C10, C11, C12
2차	고객지향성		5	D1, D2, D3, D4, D5
	인구통계 변수	성별, 근속년 수, 결혼유 무, 학력, 담 당업무, 직급	6	각 1개 문항

설문항목의 척도에 있어서 인구통계변수들은 명목척도 등으로 측정하였으며 연구변수들인 비인격적 감독, 일-삶의 균형, 조절초점(예방, 향상)은 리커트 5점 척도를 활용하였다. ‘전혀 아니다’에 1점, ‘매우 그렇다’에 5점을 주었다.

설문문항은 검증된 설문문항으로 설정하였으며, 병원상황을 반영하여 일부 문

항은 연구자가 수정, 보완하였다. 또한 설문문항에 대한 이해도를 제고를 위해 2022년 6월에 병원에 근무하는 간호사와 의료종사자, 그리고 행정직원 등 총 7명을 대상으로 설문지를 검토하도록 하였으며, 설문문항에 대한 의견을 받아 최종 수정한 문항을 설문문항을 확정하였다.

2. 표본의 분포

설문에 응답한 표본의 인구통계 분포의 경우 <표 3-6>에 제시하였다. 먼저 성별 분포를 살펴보면 남성 30명(10.4%), 여성 259명(92.1%)으로 나타났다. 병원을 대상으로 설문을 하였으며, 간호사들의 응답비중이 높은 관계로 여성의 비율이 남성에 비해서 높게 나타나고 있었다.

<표 3-6> 인구통계 분포

구 분		빈 도	비 율 (%)
성별	남성	30	10.4
	여성	259	89.6
근속년수	1년 이하	67	23.3
	2-5년	99	34.3
	6-10년	65	22.6
	11-15년	18	6.0
	16년 이상	40	13.8
결혼유무	기혼	178	61.5
	미혼	111	38.5
학력	전문대졸 이하	107	37.1
	대졸이상	182	62.9
담당업무	간호직	198	68.6
	행정직	40	13.6
	의료기사직	17	5.9
	기타	34	11.8
직급	관리자급(팀/부서장)	39	13.4
	부서원급(팀/부서원)	250	86.6

주) 인구통계 변수별 빈도의 합이 표본 수($n=289$)와 차이가 나타나는 것을 결측값 때문임.

근속년수별 분포를 살펴보면 1년 이하 67명(23.3%), 2-5년 99명(34.3%), 6-10년 65명(22.6%)으로 나타나고 있어 표본의 80% 정도가 근속년수 10년 이하라는 것을 알 수 있었다. 11-15년 18명(6.0%), 16년 이상 40명(13.8%)으로 나타났다. 평균 근속년수는 7.69년이다.

결혼유무별 분포를 살펴보면 기혼 178명(61.5%), 미혼 111명(38.5%)으로 나타났다. 학력별 분포를 살펴보면 전문대졸 이하 107명(37.1%), 대졸 이상 182명(62.9%)이다. 담당업무별 분포를 살펴보면 간호직 198명(68.6%), 행정직 40명(13.6%), 의료기사직 17명(5.9%), 기타 34명(11.8%)이다. 직급별 분포를 살펴보면 관리자급인 팀/부서장은 39명(13.4%), 팀/부서원은 250명(86.6%)으로 나타났다.

제IV장 실증분석 결과

제1절 타당도와 신뢰도

1. 타당도

변수들의 타당도를 확인하였는데 이를 위해 Lisrel을 활용하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석 결과에서 제시하는 여러 지표 값이 기준 정도보다 좋은 경우 높은 타당도를 보인다고 볼 수 있다.

주요 지표 값인 Q score(χ^2 와 자유도의 비율)의 경우는 2-3 정도야 하며 NNFI, CFI 등은 .9 이상이어야 한다. RMSEA의 경우는 .08 이하가 높은 적합도로 볼 수 있다(Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2006). 여러 지표들 중 표본의 크기에 따라서 지표 값이 변화한다는 것을 고려해 봤을 때 CFI, NNFI, RMSEA값을 고려해야 한다는 홍세희(2000)의 주장을 반영하였다.

확인적 요인분석은 일-삶의 균형의 하위변수들인 일-가족, 일-여가, 일-성장을 하나의 총합(high order)으로 묶어서 분석을 하였다. 일-삶의 균형을 개별로 보지 않고 하나로 묶어서 분석한 이유는 일-삶의 균형 측면에서 보면, 가족, 여가 그리고 성장이 모두 반영될 필요가 있기 때문이다. 확인적 요인분석 결과를 살펴보면 $\chi^2=1067.63(df=653)$ 로 Q score=1.635이며 RMSEA=.051, NNFI=.96, CFI=.97을 보이고 있어 높은 타당도 기준을 충족하고 있었다.

<표 4-1> 확인적 요인분석

설문 문항	비인격적 감독	일-삶의 균형	조절초점		고객지향성
			예방초점	향상초점	
A1	.78				
A2	.81				
A3	.82				
A4	.85				
A5	.77				
A6	.83				
A7	.87				
A8	.79				
A9	.83				
A10	.86				
A11	.83				
A12	.81				
A13	.79				
일-가족		.68			
일-여가		.84			
일-성장		.82			
C1			.65		
C2			.71		
C3			.77		
C4			.81		
C5			.75		
C6			.58		
C7				.74	
C8				.74	
C9				.68	
C10				.85	
C11				.85	
C12				.82	
D1					.65
D2					.64
D3					.85
D4					.69
D5					.78

2. 신뢰도 검증

신뢰도는 유사한 측정도구를 활용하여 여러 차례 측정하거나 또는 하나의 측정도구를 반복하여 측정했을 때 일관된 결과가 나타나는지와 관련되어 있다. 결국 일관된 결과가 나타날 경우에 신뢰도가 높다고 판단한다. 신뢰도를 평가하는 방법 중 많이 활용되는 방법은 내적일관성에 의한 방법(Carmines & Zeller, 1979)이며 이는 Cronbach's α 값으로 확인할 수 있다.

만약 Cronbach's α 값이 .7이상이면 높은 신뢰도 기준을 충족한다고 볼 수 있으며(채서일, 1997) 분석결과는 <표 4-2>에 제시되어 있다. 모든 변수들의 Cronbach's α 값이 .8 이상으로 나타나고 있어 높은 신뢰도를 보이고 있음을 알 수 있다.

<표 4-2> 신뢰도

변 수		Cronbach' α
비인격적 감독		.963
일-삶의 균형		.819
조절초점	예방초점	.862
	향상초점	.904
고객지향성		.842

제2절 기술통계량과 상관관계

1. 변수들의 기술통계량

타당도와 신뢰도의 분석 결과를 토대로 변수들의 평균, 표준편차인 기술통계량은 <표 4-3>에 제시하였다. 평균값에 있어서 비인격적 감독은 1.372로 나타났다. 일-삶의 균형은 3.345를 보이고 있었다. 조절초점의 경우 예방초점은 2.723, 향상초점은 3.376으로 나타나고 있어 상대적으로 예방초점 보다는 향상초점이 높은 것을 알 수 있었다. 마지막으로 고객지향성은 3.575로 나타났다.

<표 4-3> 기술통계량(평균 및 표준편차)

변수		평균	표준편차
비인격적 감독		1.372	.564
일-삶의 균형		3.345	.734
조절초점	예방초점	2.723	.867
	향상초점	3.376	.753
고객지향성		3.575	.630

2. 변수들의 상관관계

변수들의 상관관계는 <표 4-4>에 제시하였다. 상관관계를 살펴보면 먼저 비인격적 감독은 일-삶의 균형($r=-.143, p<.05$)과 유의미한 부(-)의 관계를 보이고 있었다. 또한 조절초점 중 예방초점($r=.153, p<.01$)과는 유의미한 정(+)의 관계를 보이고 있었다. 반면에 향상초점($r=-.093, n.s$)과는 유의미한 관계가 나타나지 않았다. 고객지향성($r=-.159, p<.01$)과는 유의미한 부(-)의 관계를 보이고 있었다.

<표 4-4> 상관관계

변수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 성별	1.000										
2. 근속년수	.017	1.000									
3. 결혼유무	-.081 **	.199	1.000								
4. 학력	.097	.132	-.267 ***	1.000							
5. 담당업무	-.334 ***	-.154	-.059	.096	1.000						
6. 직급	.136 *	.363 ***	.071	.147 *	-.147 *	1.000					
7. 비인격적 감독	.035	.074	.053	-.043	-.077	.129 *	1.000				
8. 일-삶의 균형	.033	-.081	-.032	-.024	-.102	-.129 *	-.143 *	1.000			
9. 예방초점	.011	.201 **	-.007	.163 **	-.106	.046	.153 **	-.233 ***	1.000		
10. 향상초점	.036	.025	-.030	.189 **	-.047	.050	-.093	.111 *	.203 **	1.000	
11. 고객지향성	.006	.255 ***	.024	.252 ***	-.016	.205 **	-.159 **	.135 *	.035	.207 ***	1.000

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

주2) 통제변수 더미 처리(성별: 남성 1 여성 0, 근속년수: 실제값, 결혼유무: 기혼 1 미혼 0, 학력: 대졸 이상 1 전문대졸 이하 0, 담당업무: 간호직 1 간호직 외 0, 직급: 관리자급 1 부서원급 0)

일-삶의 균형은 예방초점($r=-.233, p<.001$)과 유의미한 부(-)의 관계를 보이고

있었다. 향상초점($r=.113$, $p<.05$)과는 유의미한 정(+)의 관계를 보이고 있었다. 또한 고객지향성($r=.135$, $p<.05$)과도 유의미한 정(+)의 관계를 보이고 있었다. 조절초점 중 예방초점은 고객지향성($r=.035$, n.s)과는 유의미한 관계가 나타나지 않았으나 향상초점은 고객지향성($r=.207$, $p<.001$)과 유의미한 정(+)의 관계를 보이고 있었다.

제3절 실증분석 결과

1. 직접효과 가설검증

본 연구에서 설정한 연구가설을 토대로 비인격적 감독이 고객지향성, 일-삶의 균형에 미치는 영향, 일-삶의 균형이 고객지향성에 미치는 영향에 대한 직접효과 연구가설의 검증을 위하여 회귀분석을 실시하였다. 인구통계변수들은 통제변수로 설정하였으며 더미 변수처리 하였다. 회귀분석 결과는 다음의 <표 4-5>, <표 4-6>, <표 4-7>에 제시되어 있다.

<표 4-5> 비인격적 감독이 고객지향성에 미치는 영향

독립변수	종속변수	고객지향성	
		M1	M2
통제변수			
성별		-.024	-.021
근속년수		.190**	.193**
결혼유무		.033	.035
학력		.202**	.195**
담당업무		.016	.008
직급		.116	.133*
이론변수			
비인격적 감독			-.175**
F value		6.104	6.706***
R ²		.124	.154
ΔR ²			.030

주1) *: p<.05, **: p<.01, ***: p<.001

주2) 통제변수 더미 처리(성별: 남성 1 여성 0, 근속년수: 실제값, 결혼유무: 기혼 1 미혼 0, 학력: 대졸 이상 1 전문대졸 이하 0, 담당업무: 간호직 1 간호직 외 0, 직급: 관리자급 1 부서원급 0)

먼저 비인격적 감독이 고객지향성에 미치는 영향력에 대한 결과는 <표 4-5>에서 제시하였다. <표 4-5>의 M2를 살펴보면 비인격적 감독은 고객지향성에 유

의미한 부(-)의 영향이 나타나고 있었다(beta=-.175, p<.01). 이와 같은 연구결과를 토대로 비인격적 감독이 고객지향성에 미치는 영향에 대한 연구가설 1은 지지되었다.

다음으로 비인격적 감독이 일-삶의 균형에 미치는 영향력에 대한 결과는 <표 4-6>에 제시하였다. <표 4-6>의 M4를 살펴보면 비인격적 감독은 일-삶의 균형에 유의미한 부(-)의 영향력을 보이고 있었다(beta=-.118, p<.05). 이와 같은 결과를 토대로 비인격적 감독이 일-삶의 균형에 미치는 영향에 대한 연구가설 2는 지지되었다.

<표 4-6> 비인격적 감독이 일-삶의 균형에 미치는 영향

독립변수	종속변수	일-삶의 균형	
		M3	M4
통제변수			
성별		.015	.016
근속년수		-.040	-.038
결혼유무		-.009	-.007
학력		-.027	-.031
담당업무		-.105	-.111
직급		-.131	-.120
이론변수			
비인격적 감독			-.118*
F value		1.412	3.204***
R ²		.032	.113
ΔR ²			.081

주1) *: p<.05, **: p<.01, ***: p<.001

주2) 통제변수 더미 처리(성별: 남성 1 여성 0, 근속년수: 실제값, 결혼유무: 기혼 1 미혼 0, 학력: 대졸 이상 1 전문대졸 이하 0, 담당업무: 간호직 1 간호직 외 0, 직급: 관리자급 1 부서원급 0)

마지막으로 일-삶의 균형이 고객지향성에 미치는 영향력에 대한 결과는 <표 4-7>에 제시하였다. <표 4-7>의 M6을 살펴보면 일-삶의 균형은 고객지향성에 유의미한 정(+)의 영향력을 보이고 있었다(beta=.161, p<.01). 이와 같은 결과를 토대로 일-삶의 균형이 고객지향성에 미치는 영향에 대한 연구가설 3은 지지되

었다.

<표 4-7> 일-삶의 균형이 고객지향성에 미치는 영향

독립변수	종속변수	고객지향성	
		M5	M6
통제변수			
성별		-.024	-.031
근속년수		.190**	.195**
결혼유무		.033	.037
학력		.202**	.202**
담당업무		.016	.023
직급		.116	.136*
이론변수			
일-삶의 균형			.161**
F value		6.104	6.278***
R ²		.124	.147
ΔR ²			.023

주1) *: p<.05, **: p<.01, ***: p<.001

주2) 통제변수 더미 처리(성별: 남성 1 여성 0, 근속년수: 실제값, 결혼유무: 기혼 1 미혼 0, 학력: 대졸 이상 1 전문대졸 이하 0, 담당업무: 간호직 1 간호직 외 0, 직급: 관리자급 1 부서원급 0)

2. 매개효과 가설검증

비인격적 감독이 고객지향성, 일-삶의 균형과의 관계 그리고 일-삶의 균형과 고객지향성과의 관계를 토대로 일-삶의 균형이 비인격적 감독과 고객지향성과의 관계를 매개할 것이라는 매개효과 연구가설 검증은 Baron & Kenny(1986)의 3단계 모형과 Process Macro(Hayes, 2018) Model 4로 확인하였다.

먼저 <표 4-8>을 살펴보면 M8에서 비인격적 감독과 일-삶의 균형을 모두 포함하여 고객지향성에 미치는 영향력을 살펴보았는데 매개변수인 일-삶의 균형이 유의미한 정(+)의 영향을 보이고 있었다. 비인격적 감독의 경우 고객지향성에 미치는 영향력은 유의미하게 나타났지만 회귀계수가 낮아지고 있었다(-.175→-.162).

<표 4-8> 비인격적 감독, 일-삶의 균형과 고객지향성과의 관계

독립변수	종속변수	고객지향성	
		M7	M8
통제변수			
성별		-.021	-.029
근속년수		.193**	.198**
결혼유무		.035	.039
학력		.195**	.195**
담당업무		.008	.013
직급		.133*	.149*
이론변수			
비인격적 감독		-.175**	-.162**
일-삶의 균형			.141*
F value		6.706***	6.623***
R ²		.154	.172
ΔR ²			.018

주1) *: p<.05, **: p<.01, ***: p<.001

주2) 통제변수 더미 처리(성별: 남성 1 여성 0, 근속년수: 실제값, 결혼유무: 기혼 1 미혼 0, 학력: 대졸 이상 1 전문대졸 이하 0, 담당업무: 간호직 1 간호직 외 0, 직급: 관리자급 1 부서원급 0)

또한 비인격적 감독이 일-삶의 균형에 유의미한 영향력을 보이고 있어(M4의

beta=-.118, $p < .05$) 3단계를 모두 충족하고 있어 일-삶의 균형의 매개효과가 나타나고 있다는 것을 알 수 있었다.

Process Macro(Hayes, 2018) Model 4의 분석결과는 <표 4-9>에 제시하였다. LLCI와 ULCI 사이에서 0이 포함되지 않아 일-삶의 균형의 매개효과가 나타나고 있는 것을 확인하였다. 이와 같은 결과를 통해 비인격적 감독과 고객지향성과의 관계에서 일-삶의 균형에 대한 매개효과 연구가설 4는 지지되었다.

<표 4-9> 일-삶의 균형의 매개효과

매개 경로	Effect	SE	LLCI	ULCI
비인격적 감독 → 일-삶의 균형 → 고객지향성	-.0188	.1366	-.0533	-.0006

3. 조절효과 가설검증

비인격적 감독이 일-삶의 균형에 미치는 영향력에 있어서 조절초점(예방, 향상)의 조절효과에 대한 가설검증 결과는 <표 4-10>에 제시하였다. 조절효과 연구가설 검증을 위하여 비인격적 감독과 조절초점(예방, 향상)의 상호작용항을 구성하였는데 센터링 처리 하였다.

<표 4-10> 조절초점(예방, 향상)의 조절효과

독립변수	종속변수	일-삶의 균형	
		M9	M10
통제변수			
성별		.002	-.016
근속년수		.013	.004
결혼유무		-.003	.005
학력		-.027	-.020
담당업무		-.138*	-.150*
직급		-.146*	-.146*
이론변수			
비인격적 감독		-.058	.160
예방초점		-.280***	-.267***
향상초점		.177**	.171**
상호작용항			
비인격적 감독×예방초점			-.495*
비인격적 감독×향상초점			.717**
F value		4.070***	4.399***
R ²		.126	.161
ΔR ²			.035

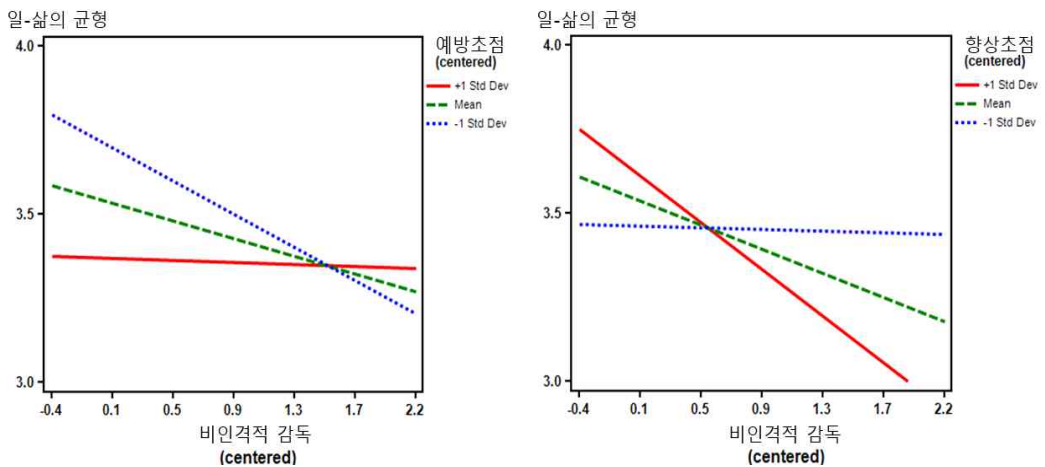
주1) *: p<.05, **: p<.01, ***: p<.001

주2) 통제변수 더미(성별: 남성 1 여성 0, 근속년수: 실제값, 결혼유무: 기혼 1 미혼 0, 학력: 대졸 이상 1 전문대졸 이하 0, 담당업무: 간호직 1 간호직 외 0, 직급: 관리자급 1 부서원급 0)

<표 4-10>에서 M10 살펴보면 조절초점(예방, 향상)의 조절효과가 나타나고 있었다. 세부적으로 비인격적 감독이 일-삶의 균형에 미치는 부(-)의 영향력은 조절초점 중 예방초점이 높은 경우 부(-)의 영향력이 더욱 높게 나타날 것으로

예상하였으나 반대로 완충하고 있었다(beta=-.495, p<.05). 향상초점이 높은 경우 부(-)의 영향력이 더욱 낮게 나타날 것으로 예상하였으며 반대로 더욱 확대되고 있었다(beta=.717, p<.01). 이와 같은 연구결과는 본 연구의 연구가설과 반대의 결과로 나타난 것이다. 결국 상사의 비인격적 감독이 일-삶의 균형에 미치는 영향에 대한 조절초점(예방, 향상)의 조절에 관한 연구가설 5는 지지되지 못하였다. 조절초점(예방, 향상)의 조절효과에 대한 결과를 <그림 4-1>에 제시되어 있다.

<그림 4-1> 조절초점(예방, 향상)의 조절효과



4. 조절된 매개효과 가설검증

비인격적 감독과 고객지향성과의 관계에서 일-삶의 균형의 매개효과, 조절초점(예방, 향상)의 조절효과를 모두 고려한 조절된 매개효과(조건부 간접효과) 가설검증의 결과는 <표 4-11>에 제시되어 있다. 분석결과를 살펴보면 비인격적 감독과 고객지향성과의 관계에서 일-삶의 균형의 매개효과는 향상초점으로 조절되고 있었다.

향상초점이 높은 경우 일-삶의 균형의 매개효과는 더욱 낮게 나타나고 있었다. 반면에 예방초점으로 조절된 일-삶의 균형의 매개효과는 유의미한 영향력이 나타나지 않았다. 향상초점으로 조절된 일-삶의 매개효과는 연구가설과 반대의 결과로 나타났다. 즉, 향상초점이 높은 경우 매개효과가 더욱 낮게 나타날 것으로 예상하였지만 반대로 더욱 높게 나타나고 있었다. 이러한 결과를 비인격적 감독과 고객지향성과의 관계에서 일-삶의 균형의 매개와 조절초점(예방, 향상)의 조절을 모두 고려한 조절된 매개효과 연구가설 6은 지지되지 못하였다.

<표 4-11> 조절된 매개효과

종속 변수	매개 변수	독립 변수	조절변수: 예방초점	Effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI		
고객 지향성	일-삶의 균형	비인격적 감독	-1SD: 1.667	-.0319	.0269	-.1075	-.0030		
			M: 2.833	-.0137	.0132	-.0483	.0029		
			+1SD: 3.640	-.0011	.0138	-.0300	.0265		
			Index of Moderated Mediation=.0156				.0158	-.0021	.0579
			조절변수: 향상초점	Effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI		
			-1SD: 2.667	-.0033	.0123	-.0310	.0209		
			M: 3.333	-.0207	.0138	-.0537	-.0010		
			+1SD: 4.000	-.0380	.0225	-.0929	-.0041		
			Index of Moderated Mediation=-.0260				.176	-.0695	-.0008

5. 가설검증 결과

본 연구에서 설정한 연구 가설검증 결과는 <표 4-12>에 제시되어 있다. 연구 가설 1은 비인격적 감독은 고객지향성에 부(-)의 영향을 보일 것으로 설정하였 으며 지지되었다. 연구가설 2는 비인격적 감독은 일-삶의 균형에 부(-)의 영향을 보일 것으로 설정하였는데 지지되었다.

<표 4-12> 연구가설 검증결과

연구가설		지지여부
직접효과	가설 1. 비인격적 감독은 고객지향성에 부(-)의 영향을 보일 것이다.	지지
	가설 2. 비인격적 감독은 일-삶의 균형에 부(-)의 영향을 보일 것이다.	지지
	가설 3. 일-삶의 균형은 고객지향성에 정(+)의 영향을 보일 것이다.	지지
매개효과	가설 4. 일-삶의 균형은 비인격적 감독과 고객지향성과의 관계를 매개할 것이다.	지지
조절효과	가설 5. 조절초점(예방, 향상)은 비인격적 감독과 일-삶의 균형과의 관계를 조절할 것이다. 즉, 예방초점이 높은 경우 비인격적 감독이 일-삶의 균형에 미치는 부(-)의 영향력은 더욱 확대되는 반면에 향상초점이 높은 경우 비인격적 감독이 일-삶의 균형에 미치는 부(-)의 영향력은 더욱 축소될 것이다.	기각
조절된 매개효과	가설 6. 비인격적 감독과 고객지향성과의 관계에서 조절초점(예방, 향상)으로 조절된 일-삶의 균형의 매개효과가 나타날 것이다. 즉, 일-삶의 균형의 매개효과는 예방 초점이 높은 경우 더욱 높게 나타나는 반면에 향상 초점이 높은 경우는 더욱 낮게 나타날 것이다.	기각

연구가설 3은 일-삶의 균형은 고객지향성에 정(+)의 영향을 보일 것으로 예

상하였는데 지지되었다. 한편 연구가설 4는 일-삶의 균형은 비인격적 감독과 고객지향성과의 관계를 매개할 것으로 설정하였는데 지지되었다.

연구가설 5는 조절초점(예방, 향상)은 비인격적 감독과 일-삶의 균형과의 관계를 조절할 것으로 보았다. 세부적으로 예방초점이 높은 경우 비인격적 감독이 일-삶의 균형에 미치는 부(-)의 영향력은 더욱 확대되는 반면에 향상초점이 높은 경우 비인격적 감독이 일-삶의 균형에 미치는 부(-)의 영향력은 더욱 축소될 것으로 예상하였는데 반대의 결과로 나타나고 있어 연구가설이 지지되지 못하였다.

마지막으로 연구가설 6은 비인격적 감독과 고객지향성과의 관계에서 조절초점(예방, 향상)으로 조절된 일-삶의 균형의 매개효과 즉, 조건부 간접효과를 나타낼 것으로 보았다. 세부적으로 일-삶의 균형의 매개효과는 향상초점이 높은 경우에 더욱 낮게 나타나는 반면에 예방초점이 높은 경우는 더욱 높게 나타날 것으로 예상하였는데 향상초점에서만 영향력이 나타나고 있었다. 예상과 다르게 향상초점이 높은 경우는 일-삶의 균형의 매개효과는 더욱 낮게 나타나고 있어 지지되지 못하였다.

제 V 장 결 론

제1절 연구결과 요약 및 의의

1. 연구결과 요약

본 연구는 비인격적 감독이 고객지향성에 미치는 영향력을 살펴보고자 하였다. 이들 변수와의 관계에서 일-삶의 균형의 매개, 조절초점(예방, 향상)의 조절 및 조절된 매개효과 검증을 통해 비인격적 감독이 어떠한 과정을 거쳐 고객지향성으로 이어지는지를 일-삶의 균형의 매개로 설명하였으며, 비인격적 감독이 일-삶의 균형을 낮추는데 있어서 어떠한 맥락이 반영되는지를 조절초점(예방, 향상)으로 설명하였다. 또한 과정과 맥락을 모두 고려한 조절된 매개효과의 검증도 수행하였다.

연구가설은 직접, 매개, 조절, 조절된 매개효과에 대한 가설을 설정하였으며, 가설의 검증은 광주광역시와 전라남도에서 있는 병원을 대상으로 간호사, 의료종사자 등에 설문이 이루어졌으며 총 289부의 설문을 활용하였다.

본 연구의 분석결과를 요약해 보면 첫째, 비인격적 감독은 고객지향성을 낮추고 있었다. 또한 비인격적 감독은 일-삶의 균형도 낮추고 있었다. 둘째, 일-삶의 균형은 고객지향성을 높이고 있었다. 셋째, 일-삶의 균형은 비인격적 감독과 고객지향성과의 관계를 매개하고 있었다. 즉, 비인격적 감독이 고객지향성에 미치는 영향력은 일-삶의 매개를 통해 이루어진다는 것이다. 넷째, 비인격적 감독과 일-삶의 균형과의 관계를 조절초점(예방, 향상)이 조절하고 있었다. 향상초점이 높은 경우 비인격적 감독이 일-삶의 균형을 낮추는 영향력은 더욱 확대되고 있었다. 예방초점이 높은 경우는 비인격적 감독이 일-삶의 균형을 낮추는 영향력은 완충되는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 연구가설과 반대의 결과이다.

마지막으로 비인격적 감독과 고객지향성과의 관계에서 향상초점으로 조절된

일-삶의 균형의 매개효과가 나타나고 있었다. 조절된 매개효과인 조건부 간접효과에 있어서 향상초점이 높은 경우 일-삶의 균형의 매개효과는 더욱 낮아지고 있었다. 반면에 예방초점으로 조절된 일-삶의 균형의 매개효과는 나타나지 않았다. 향상초점으로 조절된 일-삶의 균형의 매개효과와 관련해서 연구가설과 다르게 반대의 결과로 나타났다.

2. 연구의 의의와 시사점

본 연구가 갖은 이론적, 실무적 의의를 살펴보면 다음과 같다. 먼저 이론적 측면에서 의의를 살펴보면 첫째, 비인격적 감독의 경우 고객지향성과 일-삶의 균형에 중요한 선행변수라는 것을 확인하였다. 또한 비인격적 감독과 고객지향성과의 관계에서 일-삶의 균형이 매개하는 것도 확인하였다.

상사가 성과창출을 위해 지속적으로 조직구성원들에게 압력을 행사하게 되면 조직구성원들은 자신이 속해 있는 조직에서 헌신과 열정적 태도로 업무를 수행하지 못하는 등 고객지향성이 낮아진다는 것이다.

상사의 비인격적 감독에 대하여 조직구성원들은 부정적 반응을 보이게 되는데 사회적 교환이론(Social exchange theory)의 전제인 호혜성의 긍정적 측면이 아닌 부정적 호혜성으로 설명할 수 있다. 상사가 비인격적 감독을 하는 병원의 간호사, 의료종사자들은 자신이 받은 것에 대한 보복차원에서 직접적이고 역기능적인 저항뿐만 아니라 비적대적 저항을 하고자 하는 행동을 취하게 되고(Duffy et al., 2002) 저항측면에서 고객지향성을 낮추게 된다는 것이다.

결국 병원에서 상사가 간호사 또는 의료종사자들에게 조직목표 달성과 성과의 창출을 위해서 강압적인 행동을 하게 되면 오히려 간호사 또는 의료종사자들이 환자 등 고객들에 대한 부정적인 태도의 형성을 촉진시킬 수 있다는 점이다. 이와 같은 결과는 결국 병원의 성장과 발전을 저해할 수 있다고 설명할 수 있다.

상사의 비인격적 감독은 병원에서 간호사, 의료종사자가 지향하는 일-삶의 균형을 낮추게 된다. 조직구성원들은 상사로부터 조직의 전략, 목표에 대한 정보를 받고, 업무에 대해 피드백 및 격려를 받는 것을 원하고 있다. 또한 상사가 조직의 내부와 외부의 문제해결에 도움을 얻을 뿐만 아니라 자신들이 원하는 목적에 도달하도록 지원해 주기를 원한다.

상사가 조직구성원들에게 관심을 갖고 필요로 하는 정서적, 도구적 지원을 제공하게 되면 조직구성원들의 일-삶의 균형이 높아질 수 있다. 그러나 상사가 비인격적 감독을 하게 되면 부정적 측면에서 일-삶의 균형이 낮아진다는 것인데

사회적 교환이론에서 보면 상사는 조직구성원들의 일-삶의 균형의 중요한 선행 변수로서(안지현 · 이기성, 2020) 긍정적 감정을 형성하게 할 뿐만 아니라 삶에 대한 예측가능성과 안정성을 제공해 줄 수 있다. 또한 가치향상에 도움이 되어 심리적, 신체적 안녕감을 높일 수 있게 된다(이유진 · 김영조, 2012).

비인격적 감독의 경우 조직구성원들을 조직의 성과창출의 목적에서 물리적인 신체의 접촉을 제외하고 인격적으로 모욕하거나 위협적으로 대하므로 조직구성원들로 하여금 자신이 수행하는 업무에 대한 의미를 낮출 뿐만 아니라 일에 대한 열정과 헌신적 태도의 형성을 저해한다(Mackey et al., 2017; Qin et al., 2018). 따라서 일-삶의 균형을 낮추게 된다는 것을 알 수 있다.

낮아진 일-삶의 균형은 고객지향성을 낮추게 된다. 일-삶의 균형은 일-삶의 영역 모두에서 주어진 자원을 균형 있게 배분하여 통제감과 만족감이 높은 상태이다(박정열 · 김정운, 2008). 즉, 일-삶의 균형은 조직구성원들에게 전체 삶에 대한 만족과 통제의 확보(Lambert, 1990)인데 낮은 만족과 통제의 확보는 결국 고객인 환자에 대한 긍정적인 태도의 형성을 저해할 수 있다는 것이다.

이를 자원보존이론(Hobfoll, 1989, 2002)으로도 설명할 수 있는데 상사의 경우 조직구성원들에게 필요한 자원의 의미를 가지고 있다. 일-삶의 균형을 이루기 위해서는 각각의 자원들이 잘 배분이 되어야 하는데 상사는 조직구성원들이 활용할 수 있는 자원에 대한 분배가 가능하도록 할 수 있으므로 일-삶의 균형에 영향력이 나타날 수 있다는 것이다. 따라서 비인격적 감독을 하는 경우에는 자원의 분배가 불가능하도록 유도하게 되므로 일-삶의 균형을 낮출 수 있다는 것으로 설명할 수 있다.

둘째, 조절초점은 비인격적 감독이 일-삶의 균형에 미치는 영향을 조절하고 있었는데 향상초점과 예방초점이 비인격적 감독이 일-삶의 균형에 미치는 영향력에 대한 방향성은 다르게 나타나고 있었다. 먼저 조절초점이 조절변수로서의 역할이 가능하다는 것은 외부환경 자극과 조절초점간의 상호작용이 나타난다는 것으로 설명할 수 있다. 외부환경으로 부터의 자극과 적합한 경우 환경자극에 대한 수용이 이루어지는데(Cesario et al., 2004) 여기서 외부환경 자극을 상사의 비

인격적 감독이라고 보게 되면 조절초점의 정도에 따라 그 영향력이 달리 나타난다는 것이다.

연구결과 조절초점 중 향상초점은 비인격적 감독이 일-삶의 균형에 미치는 부정적 영향력을 확대하고 있었다. 이는 예상과 달리 본 연구에서 설정한 연구가 설과 반대로 나타난 결과이다. 이를 해석해 보면 다음과 같다. 향상초점은 성장과 성취 그리고 발전 등에 관심이 있으며 목표로는 희망 등이다. 선호성향은 목표로 하는 상태와 일치하도록 접근하는 것이며 이상추구에 대한 자기조절을 지향하므로 긍정적인 결과를 얻을 수 있는지에 초점을 둔다(Higgins, 1997).

향상초점이 높은 조직구성원들에게 비인격적 감독이 이루어지게 되면 긍정적 결과를 기대할 수 없으므로 일-삶의 균형은 더욱 낮아진다는 것이다. 특히 본 연구의 연구대상인 병원에서 간호사와 의료종사자 등 의료 인력의 특수성이 반영된 것으로 해석해 볼 수 있다. 즉, 병원의 의료인력 등을 대부분이 여성들이며 전문직들이다. 이러한 병원에서 대다수를 차지하고 있는 간호사들의 경우 일-삶의 균형은 조직구성원들이 성취하려는 동기가 반영되어 있으며 긍정적이고 바람직한 결과라는 측면에서 봤을 때 향상초점이 높은 경우 비인격적 감독의 부정적 영향력은 더욱 확대될 수 있다는 것이다.

또한 성공하게 되면 긍정적인 결과를 얻고, 실패하게 되면 잃게 되는 일-삶의 균형을 이익-무이익(gain-nongain)인 상황으로 보면(박지환, 2013) 병원의 간호사 그리고 의료종사자 등 의료 인력들에서 향상초점이 높은 경우 긍정적인 결과인 일-삶의 균형을 위해 강하게 동기가 발현되어 있으므로 비인격적 감독의 부정적 영향력은 향상초점이 높은 경우에 더욱 강하게 나타난다는 것으로 해석할 수 있다.

반면에 예방초점은 안전, 책임 등에 관심이 있다. 간호사 등 의료 인력들은 환자의 안전, 보호 그리고 위험한 사항을 사전에 예방하는 것이 최선인 상황으로 여겨지게 된다. 예방초점이 높은 의료 인력인 간호사, 의료종사자들을 손실회피를 지향하고 있으므로(Higgins, 1997, 1998), 손해가 발생되지 않는 범위에서만 행동을 하게 된다. 따라서 상사나 동료의 요구, 기대에 부합하는 정도로만 행동

을 한다(Higgins, 1997, 1998; Chen & Wallace, 2006).

예방초점이 높은 조직구성원들에게 비인격적 감독이 이루어지게 되면 손실회피 측면의 동기가 강하게 작동되므로 일-삶의 균형과 같은 긍정적 결과를 기대하지 않게 된다. 결국 병원에서 예방초점이 높은 간호사, 의료종사자들에게 비인격적 감독이 이루어지더라도 일-삶의 균형에 미치는 영향력은 낮게 나타난다는 것으로 해석할 수 있다.

마지막으로 일-삶의 균형의 매개와 조절초점의 조절을 모두 고려한 조절된 매개효과인 조건부 간접효과의 경우는 항상초점으로 조절된 일-삶의 균형의 매개효과가 나타나고 있었다. 즉, 비인격적 감독과 고객지향성과의 관계에서 일-삶의 균형의 매개효과의 크기는 항상초점이 높은 경우에 더욱 확대된다는 것이다. 이러한 결과는 본 연구에서 설정한 연구가설과 반대의 결과로 나타난 것이다.

조절초점의 조절효과에 있어서 예상과 다르게 반대의 결과로 나온 것과 동일선상에서 조절된 매개효과의 결과를 해석해 보면 Higgins(1997, 1998)는 항상초점을 만족하거나 또는 바라는 결과를 달성하기 위해 자신이 당면한 상황을 향상하려는 목표를 가지는 자기조절 동기로 설명하고 있다. 여기서 일-삶의 균형은 병원에서 간호사와 의료종사자 등 여성들이 대다수를 차지하고 있으며 상당수가 기혼인 경우라고 보면 일-삶의 균형은 바라는 이상적인 결과라는 것이다. 따라서 항상초점이 높은 경우 상사의 비인격적 감독을 의료 인력들의 일-삶의 균형의 가능성을 낮추게 되고 낮아진 일-삶의 균형이 고객지향성의 감소로 이어질 수 있다는 것으로 설명할 수 있다.

한편 실무적 시사점을 살펴보면 첫째, 병원에서 간호사, 의료종사자들의 일-삶의 균형을 위해 상사가 비인격적 감독을 줄일 수 있도록 해야 한다. 즉, 상사의 비인격적 감독을 방지하여 조직구성원들이 보호될 수 있도록 관련된 제도를 마련하고 올바른 리더와 리더십의 전형을 제고할 수 있어야 한다는 것이다.

비인격적 감독을 당하는 조직구성원들은 이를 바로잡을 수 있는 행동을 취하기에 무력하고 성과평가 등에 있어서 가해자인 상사에게 상당히 의존하고 있다. 따라서 관계를 유지할 수밖에 없다는 측면에서 보면 상사의 비인격적 감독에 대

한 조직의 역할이 강화될 수 있어야 하며 비인격적 감독이 발생할 경우 강한 제재, 처벌 등이 조직차원에서 이루어져야 한다.

상사의 비인격적 감독이 나타날 수 있는 성격 특성을 확인하여 이런 특성이 강한 구성원이 팀이나 조직의 리더가 되지 못하도록 조치를 해야만 할 것이다. 왜냐하면 상사의 비인격적 감독에 대한 선행요소로는 상사의 개인적 특성 (Tepper, 2007; Aryee et al., 2007) 차원에서 논의가 진행되어져 왔으며 국내 연구들에 대한 동향 연구에서도 주요 선행변수들이 제시되어 있기 때문이다(백연정 · 김문정, 2019).

둘째, 병원에서 간호사, 의료종사자들의 일-삶의 균형을 위한 제도적 관리관행 마련도 필요하다. 다만 제도적 측면에서의 관리관행의 경우 규정화 되어 있다고 본다면 제도의 이용측면에서 이를 상사가 허용하거나 가능하도록 유도할 수 있어야 한다. 이때 조직구성원들이 삶의 여유를 찾고 여가를 보낼 수 있도록 복지혜택을 제시하는 등 다양한 혜택도 마련되어야만 하고, 성장 측면에서 봤을 때 능력과 성과를 기반으로 한 승진 등의 의사결정뿐만 아니라 경력개발 측면에서 경력에 대한 관리를 체계적으로 시행할 수 있어야 한다.

무엇보다 일-삶의 균형을 위한 제도를 정비할 수 있어야 하며, 유용성, 활용성 측면에서 이를 실질적으로 이용할 수 있어야만 한다. 자유롭게 이용할 수 있도록 해야 하고, 이용할 경우에 발생할 수 있는 불이익이 없어야 할 뿐만 아니라 특정 조직구성원이 이를 이용할 경우 발생할 수 있는 업무의 공백을 업무조정 등의 배려가 이루어져야 한다.

간호사, 의료종사자들의 고객지향성 제고를 위해서 고객의 가치를 향상시킨 조직구성원들에게 강한 동기부여 측면에서 인센티브의 제공이 이루어져야 할 것이다. 다른 조직구성원들로 확산하기 위해서 성과와 보상의 연계성을 점검하고 이를 실제로 이행할 수 있어야 한다. 한편으로는 고객지향성 강화를 위한 교육훈련도 꾸준히 이루어져야 한다. 예를 들어, 간호사, 의료종사자를 대상으로 CS교육을 적용해야 한다는 것이다.

제2절 연구의 한계 및 제언

본 연구는 병원 간호사와 의료기사들을 대상으로 상사의 비인격적 감독이 고객지향성에 미치는 영향력을 살펴보았으며, 이때 일-삶의 균형의 매개, 조절초점(예방, 향상)의 조절을 통해 어떠한 과정과 맥락에서 비인격적 감독이 고객지향성에 대한 영향력이 나타나는지를 규명하였다는 점에서 의의를 가지고 있다. 그러나 연구의 한계도 존재하며 한계를 극복한 향후 연구 설계가 이루어져야 한다.

연구의 한계점을 살펴보면 첫째, 일-삶의 균형을 구성하는 하위요소인 일-가정, 일-여가, 일-성장의 개별적 영향력을 고려하지 않고 총합으로 하여 분석을 실시하였다는 점에서 한계점이 존재한다. 일-삶의 균형에 관한 연구들은 일-삶의 균형 자체(탁진국·최경화, 2020)로 보기도 한다.

총합으로 묶는 연구도 수행되어 왔지만(박정열·손영미·양은주, 2017; 김태욱·윤선미, 2019; 윤정구·정예지·김세은, 2016), 하위요소들인 일-가정, 일-여가, 일-성장 균형의 개별적인 영향력에 대한 연구도 존재한다(최은실 등, 2019; 김의중·허창구, 2020).

이렇게 하위요소들을 구분하여 분석한 연구들은 각각의 하위요소들이 결과변수에 미치는 영향력이 다르게 나타날 수 있다는 점 때문이다(허창구·김의중, 2020). 따라서 향후에는 일-삶의 균형의 하위요소들의 개별적 영향력도 살펴볼 필요가 있다. 또한 병원의 경우 규모의 차이가 나타날 수 있는데 대형병원과 중소병원에서 일-삶의 균형을 위한 정책 또는 제도가 차이를 보일 수 있으므로 향후 연구에서는 대형병원과 중소병원과의 비교차원에서 일-삶의 균형을 접근하는 것도 필요하다.

둘째, 세대 간 차이가 반영될 필요가 있다. 병원인력의 중심도 기성세대를 넘어서 MZ세대로 옮겨가고 있다는 점에서 MZ세대와 기성세대와의 세대 간 차이 등을 반영한 연구 설계도 향후에는 수행되어야 할 필요가 있다. 비인격적 감독에 대한 반응, 일-삶의 균형, 조절초점 그리고 고객지향성 측면에서의 차이가 나타날 수 있기 때문이다. 또한 병원이라는 맥락에서의 설명을 보다 정밀하게 할 수

있어야 한다. 왜냐하면 본 연구에서의 조절초점의 조절효과는 연구가설과 다르게 반대의 결과로 나타나고 있으므로 맥락차원에서 병원이라는 특수성을 고려한 연구 설계가 필요하다. 추가로 일반화를 위해 광주, 전남 지역 이외의 지역에서 표본을 통한 분석이 수행되어야만 한다.

마지막으로 비인격적 감독에 대한 선행변수의 규명이 이루어지지 못하였다. 주요 선행변수로 고려할 수 있는 사항은 태움 등 부정적인 조직문화, 또는 분위기를 예들 들 수 있다. 비인격적 감독에 대한 선행요인으로 개인의 특성(Tepper, 2007; Aryee et al., 2007), 심리적 계약위반(Brass & Hoobler, 2006), 조직공정성과 직무불안정성(박경규·한주원, 2010)이 제시되어 있지만 병원측면에서 문화적 측면도 고려해야만 할 것이다. 변화하는 병원환경에서 병원이 환자의 안전, 치료 뿐 만 아니라 재무적 성과에 대한 부담이 더욱 커지고 이에 따라 비인격적 감독이 이루어지고 있는 것을 반영할 필요가 있기 때문이다.

참고문헌

1. 국내문헌

- 강민철·신유형 (2019). 비인격적 감독의 선행요인 고찰 : 상사의 업무 과부하, Type A 성격, 번아웃이 비인격적 감독에 미치는 영향. *조직과 인사관리연구*, 43(2), 97-127.
- 강성호·조윤형 (2020). 직장 내 괴롭힘이 고객지향성에 미치는 영향: 서비스 정당성의 매개효과, 집단주의의 조절효과. *서비스경영학회지*, 21(4), 261-285.
- 강은진·박제용·김윤태 (2022). 한국 여성의 일과 가정균형과 삶의 만족도. *공공사회연구*, 12(3), 78-114.
- 강천국 (2020). 병원 내부마케팅이 간호사의 직무만족 및 고객지향성에 미치는 영향. *한국산학기술학회 논문지*, 21(9), 321-330.
- 강태호·이지만·이주일 (2021). 군 조직에서 일과 삶의 균형이 조직시민행동에 미치는 영향-조절된 매개효과 모형. *인적자원관리연구*, 28(3), 87-114.
- 강혜련·최서연 (2001). 기혼여성 직장-가정 갈등의 예측변수와 결과변수에 관한 연구. *한국심리학회지: 여성*, 6(1), 23-42.
- 강혜자 (2009). 자기차이와 조절초점. *지역과 세계*, 33(2), 169-187.
- 곽윤복·김신희 (2021). 간호사의 간호근무환경과 이직의도 관계: 워라벨(일과 삶의 균형)의 매개효과. *디지털융복합연구*, 19(3), 263-272.
- 김경미·계선자 (2018). 맞벌이 가정의 일·가정양립과 행복수준에 관한 연구. *가정과삶의질연구*, 36(4), 103-119.
- 김경미·전소연·주현정·이연향·우경미 (2022). 종합병원 간호사의 직무착근도 관련 변인들 간의 관계 구조모형. *한국간호교육학회지*, 28(2), 204-217.
- 김경순·차지은·김영임 (2019). 종합병원 신규간호사의 태움, 건강증진생활양식, 신체증상이 직무 스트레스에 미치는 영향. *한국직업건강간호학회지*, 28(1),

12-20.

- 김광욱 · 김민철 · 권순식 (2020). 일과 삶의 균형과 고성과작업시스템-자발적 이직률에 미치는 영향 중심. *인적자원관리연구*, 27(3), 13-40.
- 김남이 · 박정희 (2021). 간호사의 일과 삶 균형이 조직사회화에 미치는 영향: 셀프리더십과 공유리더십의 매개효과. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 27(2), 118-126.
- 김민 · 김미선 · 정현철 (2020). 병원조직에서 간호사가 경험한 태움에 관한 현상학적 연구. *융합정보논문지*, 10(12), 39-48.
- 김상수 · 박인 · 정범구 (2019). 비인격적 감독이 창의성에 미치는 영향: 조직 냉소주의의 매개효과와 회복탄력성의 조절효과를 중심으로. *경영경제연구*, 41(3), 87-116.
- 김세나 · 표두미 · 이지선 · 이준기 · 민준호 · 신강현 · 김경일 (2015). 한국판 조절초점 척도 타당화 연구. *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 29(3), 85-110.
- 김연희 (2022). 가족친화정책이 삶의 질에 미치는 영향에 관한 연구: 일과 삶의 균형 요인과 직무만족 요인의 매개효과를 중심으로. *한국정책연구*, 22(1), 151-175.
- 김영선 · 박하진 (2019). 일-가정 균형에 대한 인식이 조직시민행동과 일탈행동에 미치는 영향-자기관리역량의 매개효과와 성차별인식의 조절효과. *기업경영리뷰*, 10(3), 197-230.
- 김영희 · 최미영 (2019). 병원간호사의 공감역량과 조직몰입이 고객지향성에 미치는 영향. *임상간호연구*, 25(2), 133-141.
- 김예은 · 정선옥 (2020). 상사의 비인격적 감독이 부하직원의 직무 열의에 미치는 영향과 심리적 계약 위반의 매개 효과. *아태비즈니스연구*, 11(2), 119-132.
- 김은심 · 김세영 (2021). 간호사가 인식하는 내부마케팅이 고객지향성과 조직시민행동에 미치는 영향. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 27(1), 64-73.
- 김의중 · 허창구 (2020). 근로자의 일과 삶의 균형이 가정, 조직 및 개인에 미치는

- 영향. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 33(3), 267-296.
- 김일옥 · 김순행 · 노현승 (2021). 간호사의 일과 삶의 균형에 대한 인식과 이직의도의 관계. 한국병원경영학회지, 26(4), 1-11.
- 김재영 · 윤동열 (2021). 진성리더십이 구성원의 적응성장에 미치는 영향: 관계적 에너지와 향상초점의 조절된 매개효과. 인사조직연구, 29(2), 67-98.
- 김재영 · 이병욱 · 임종진 · 윤동열 (2020). 공공기관에서 상사의 진성 리더십이 구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 상사신뢰와 향상초점의 조절된 매개효과를 중심으로. 대한경영학회지, 33(11), 2013-2042.
- 김재철 · 김현정 (2020). 비인격적 감독에 따른 심리적 증상이 조직경력성장에 미치는 영향: 조직지원인식의 조절된 매개효과. 조직과 인사관리연구, 44(3), 53-82.
- 김정운 · 박정열 (2008). ‘일과 삶의 균형(Work-Life Balance)’ 척도 개발을 위한 연구. 여가학연구, 5(3), 53-69.
- 김정운 · 박정열 · 손영미 · 장훈 (2005). ‘일과 삶의 조화(Work-Life Balance)’에 대한 개념적 이해와 효과성. 여가학연구, 2(3), 29-48.
- 김종용 · 전병훈 (2021). 불확실성하에서 창업동기에 영향을 미치는 조절초점과 위험감수성에 관한 연구. 벤처창업연구, 16(6), 119-130.
- 김준기 · 양지숙 (2012). 기혼여성의 일-가정 양립에 영향을 미치는 요인 분석: 사회적 지원의 효과를 중심으로. 행정논총, 50(4), 251-280.
- 김지수 · 조윤희 (2021). 개인-직무, 개인-조직 적합성, 일-삶의 균형, 향상초점과 조직시민행동과의 관계. 기업경영연구, 28(4), 1-25.
- 김지원 · 배성운 (2020). 신규간호사 ‘태움(Taeoom)’에 대한 개념 분석. 한국병원경영학회지, 25(3), 1-13.
- 김진희 · 이수진 · 변국도 (2019). 상사의 비인격적 감독이 구성원의 발언행동에 미치는 영향: 자원보존이론의 관점에서. 인사조직연구, 27(3), 43-71.
- 김칭우 · 박기찬 (2020). 일-생활의 균형 (WLB) 이 조직성장에 미치는 영향: 인천국제공항 종사자 가정지원인식의 매개효과를 중심으로. 창조와 혁신,

13(2), 63-110.

- 나윤선 · 박상언 (2018). 상사의 비인격적 감독에 대한 인식이 부하직원의 이직의도에 미치는 영향: 직무소외감의 매개효과를 중심으로. 생산성논집, 32(2), 97-132.
- 류기동 · 김정식 (2018). 윤리적 리더십이 리더동일시, 조절초점 및 업무성과에 미치는 영향에 관한 연구. 한국콘텐츠학회논문지, 18(1), 607-622.
- 문영국 · 이종현 · 신강현 (2020). 회의 중 정서노동의 원인과 결과: 조절초점 전략에 따른 차별적 매개효과. 조직과 인사관리연구, 44(4), 1-21.
- 박성연 (2000). 종업원의 직무만족과 조직의 서비스지향성이 종업원의 서비스지향성에 미치는 영향에 관한 연구. *Asia Marketing Journal*, 2(1), 99-117.
- 박성진 · 신유형 (2022). 완벽주의는 창의성에 약이 되는가? 독이 되는가? 완벽주의, 창의적 업무수행 간의 관계: 인지적 유연성의 매개효과와 조절초점의 조절효과를 중심으로. 인사조직연구, 30(3).
- 박소현 · 박종철 (2020). 감정노동이 서비스 태도에 미치는 영향에 관한 연구. 상품학연구, 38(1), 119-129.
- 박점미 (2020). 종합병원 신규 간호사의 태움 경험. 융합정보논문지, 10(9), 35-42.
- 박정열 · 손영미 · 오세숙 (2014). 시간제 여성 임금근로자의 일과 삶의 균형 유형에 따른 시간 사용과 심리적 특성. 여가학연구, 12(1), 79-105.
- 박정원 · 손승연 (2016). 진성 리더십이 창의성에 미치는 영향-심리적 안전의 매개효과와 향상초점의 조절효과. 인적자원관리연구, 23(4), 15-34.
- 박지환 · 전무경 (2020). 상사-부하 향상초점 부합이 부하의 창의성 및 협력행위에 미치는 영향: 변혁적 리더십 및 비일상적 과업의 조절효과. 인적자원개발연구, 23(2), 89-111.
- 박지환 · 전무경 (2022). 조절초점이 주도적 행동에 미치는 영향: 일 희망과 대인 공정성의 조절된 매개효과. 아태비즈니스연구, 13(3), 261-279.
- 박지환 · 조영삼 (2019). 변혁적 · 거래적 리더십과 조직시민행동 및 역할 내 행동간 조절초점의 매개효과 검증. 글로벌경영학회지, 16(4), 1-18.

- 박희태 · 손승연 · 윤석화 (2014). 상사의 비인격적인 행동 유형과 구성원의 과업 성과. *인적자원관리연구*, 21(3), 21-46.
- 배일환 · 박지성 (2021). 비인격적 감독의 국내 연구 동향과 향후 방향성. *아태비즈니스연구*, 12(3), 295-328.
- 백규선 · 백기복 · 김익택 (2015). 시나리오 실험법을 통한 이슈리더십과 리더호감 간의 향상초점의 조절효과 검증. *대한경영학회지*, 28(3), 939-959.
- 백연정 · 김문정 (2019). 비인격적 감독행위의 연구동향 : 국내 연구를 중심으로. *리더십연구*, 10(4), 57-90.
- 성영신 · 고동우 · 정준호 (1996). 여가의 심리적 의미. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 9(2), 17-40.
- 손승연 · 이수진 · 박희태 · 윤석화 (2010). 자기지향적 완벽주의, 조직지원인식, 상사의 모욕적 행동이 과업성과에 미치는 영향에 관한 연구. *인사조직연구*, 18(2), 139-177.
- 손영미 · 김정운 · 박정열 (2011). 중앙공무원의 일과 삶의 균형에 대한 조직 및 개인변인의 영향력 검증 연구. *여가학연구*, 9(1), 101-131.
- 손영미 · 박정열 · 양은주 (2017). 일과 삶의 균형과 정신건강의 관계에서 부정적 정서신념과 정서명료성의 조절효과: 성차를 중심으로. *한국심리학회지: 문화 및 사회문제*, 23(3), 333-359.
- 신연희 · 노기욱 (2018). 임상간호사의 간호전문직관, 감정노동, 공감적 관심이 고객지향성에 미치는 영향. *동서간호학연구지*, 24(1), 20-27.
- 신은희 (2013). 요양보호사의 역할갈등이 직무만족에 미치는 영향. *한국케어매니지먼트 연구*, (9), 43-64.
- 안서희 · 이희수 (2019). 상사의 비인격적 감독이 직무열의에 미치는 영향과 조직지원인식의 조절효과. *리더십연구*, 11(1), 169-194.
- 양혁승 · 유진협 (2002). 조직상황 요인과 심리적 임파워먼트와의 관계에 있어서 조절변수로서의 규제초점(regulatory focus)에 관한 연구. *인사조직연구*, 10(2), 149-172.

- 유엽 · 함상우 · 광원준 (2019). 리더의 비인격적 감독이 서비스 지향적 조직시민 행동에 미치는 영향: 감정노동과 가정-일 긍정적 전이의 역할. 리더십연구, 11(1), 33-58.
- 윤기찬 · 손민성 · 김미선 · 최만규 (2015). 간호사의 감정노동과 감정소진, 고객지향성의 구조적 영향관계 운영형태별 비교분석. 보건사회연구, 35(4), 217-244.
- 윤나라 · 김일옥 (2021). 간호조무사의 일과 삶의 균형이 이직의도에 미치는 영향: 직무만족과 조직몰입의 매개효과를 중심으로. 보건사회연구, 41(4), 295-312.
- 윤선미 · 김태욱 (2019). 5성급 호텔직원의 일과 삶의 균형, 직무만족, 삶의 질, 그리고 심리적 안녕감 간의 구조적 관계. 관광연구저널, 33(7), 179-192.
- 윤영이 · 장혜영 (2022). 간호·간병통합서비스 병동 간호사의 감정노동, 일과 삶의 균형이 조직몰입에 미치는 영향. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 28(2), 100-109.
- 이감용 (2010). 리더십 스타일과 개인적 특성이 판매원의 고객지향성에 미치는 영향. 대한경영학회지, 23(6), 3213-3230.
- 이경근 · 이은숙 (2021). 상사의 비인격적 감독과 제 3자의 반응행동, 상사책임귀인의 관계. 인적자원관리연구, 28(2), 61-83.
- 이기성 (2020). 호텔 종사원의 조직후원인식과 직무자율성이 일과 삶의 균형에 미치는 영향: 감정노동의 매개효과를 중심으로. 관광경영연구, 24(2), 543-568.
- 이기성 · 안지현 (2020). 외식 종사원의 감정노동과 사회적 지원이 직무만족에 미치는 영향: 일과 삶의 균형의 매개효과. 관광경영연구, 98, 473-498.
- 이명하 · 박숙경 · 이옥주 (2014). 의료기관의 서비스지향성 측정도구의 신뢰도와 타당도 평가. 간호행정학회지, 20(4), 362-372.
- 이슬기 · 조신희 (2019). 신규간호사가 지각한 공정성이 조직신뢰와 고객지향성에 미치는 영향. 서비스경영학회지, 20(1), 135-153.
- 이용엽 · 양해술 (2012). 셀프리더십이 직무몰입과 스트레스에 미치는 영향: 유통업 종사자들의 일과 삶의 균형 매개 효과를 중심으로. 한국물류학회지,

22(2), 295-321.

- 이윤수 · 서수정 · 조대연 (2022). 밀레니얼 세대의 일과 삶의 균형과 직무 만족: 코로나 19 팬데믹으로 인한 재택근무 여부와 결혼 여부의 조절된 조절 효과. HRD 연구, 24(1), 215-235.
- 이은아 · 이여진 (2012). 병원간호사의 내부마케팅 인식, 임파워먼트, 직무만족이 고객지향성에 미치는 영향. 한국직업건강간호학회지, 21(3), 299-307.
- 이인영 · 고유경 (2021). 기혼간호사의 사회적 지지와 일-가정 갈등, 일-가정 향상과의 관계. 한국병원경영학회지, 26(1), 26-41.
- 이재원 · 오상진 (2019). 서비스업 종사자의 행복이 이직의도에 미치는 영향: 직무 스트레스와 일과 삶의 균형의 다중매개효과를 중심으로. 대한경영학회지, 32(10), 1759-1781.
- 이정미 · 강희경 · 최수형 (2018). 일과 생활의 균형(WLB)지각이 잡 크래프팅(job crafting)에 미치는 영향-적응적 행동의 매개효과-. 인적자원관리연구, 25(5), 81-101.
- 이정미 · 최환규 (2019). 일과 삶의 균형 지원 조직문화가 일과 삶의 균형을 매개로 직장인의 안녕감 및 우울에 미치는 영향: 성별 및 연령대별 다중집단분석의 적용. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 32(1), 1-27.
- 이정우 · 최영진 (2009). 전문병원의 시장지향성이 고객지향성, 직업전문성, 직무만족 및 경영성장에 미치는 영향. 한국병원경영학회지, 14(1), 1-22.
- 이정원 · 박 철 · 김오성 (2020). 유형적 보상과 일과 삶의 균형이 직무 만족을 매개하여 혁신 성과에 미치는 영향: 자기결정 이론을 중심으로. 경영학연구, 49(6), 1475-1498.
- 이주희 (2003). 일과 가족의 양립은 어떻게 가능한가?: 기업의 조직문화와 여성관리직 모성보호. 가족과 문화, 15, 37-61.
- 이지혜 · 윤석화 (2022). 리더의 경계확장행위가 구성원의 창의적 성과에 미치는 영향: 자발적 직무설계의 매개효과를 중심으로. 조직과 인사관리연구, 46(1), 1-28.

- 이진화 · 황지인 (2019). 병원의 가족친화경영이 기혼여성간호사의 재직의도에 미치는 영향: 일-가정 상호작용 매개효과를 중심으로. *Journal of Korean Academy of Nursing*, 49(4), 386-397.
- 이혜진 · 이주영 · 이도영 (2021). 임상간호사의 태움에 대한 인식 유형. *한국융합학회논문지*, 12(6), 289-302.
- 이환우 (2021). 눈에는 눈 이에는 이? 비인격적 감독에 있어 상사에 대한 부하의 연민과 용서. *인적자원관리연구*, 28(1), 79-102.
- 이훈 · 전주연 (2022). 독립사업자의 감정노동전략이 감정소진과 우울감에 미치는 영향: 조절초점의 조절효과. *벤처창업연구*, 17(5), 251-264.
- 임예령 · 박완주 (2021). 응급외상간호사의 직무배태성과 일과 삶의 균형이 이차성 외상 스트레스 반응에 미치는 영향. *Journal of The Korean Data Analysis Society*, 23, 1907-1922.
- 임종훈 · 이홍 (2021). 향상초점과 예방초점이 창의성에 미치는 영향: 이론적 고찰을 통한 전제 (proposition) 도출. *혁신기업연구*, 6(3), 15-32.
- 임태중 (2021). 서번트 리더십, 조직몰입, 고객지향성 및 병원성과 간의 관계: 간호사를 중심으로. *관리회계연구*, 21(3), 147-171.
- 전무경 · 박지환 (2021). 상사의 임파워링 리더십, 직무열의, 부하의 창의적 행동 간의 관계에서 창의적 자기효능감의 조절된 매개효과. *인적자원개발연구*, 24(3), 115-145.
- 전병윤 (2018). 조절초점 성향이 프리젠티즘을 통해 혁신행동과 이직의도에 미치는 영향 - 직무자율성의 조절효과를 중심으로 -. *조선대학교 일반대학원 박사학위논문*.
- 전병윤 · 정진철 (2019). 조절초점 성향이 프리젠티즘을 매개로 혁신행동과 이직의도에 미치는 영향: 직무자율성의 조절효과. *대한경영학회지*, 32(10), 1829-1862.
- 전빛나 · 김종인 (2018). 상사의 권위주의적 성향과 상사의 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향-비인격적 감독을 매개로. *생산성논집*, 32(4), 159-188.

- 전빛나·김태환 (2019). 상사의 비인격적 감독이 부하의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 일-생활 균형을 매개로. *유통경영학회지*, 22(4), 81-91.
- 전지은·김은희 (2021). 간호·간병통합서비스병동 간호사의 고객지향성, 환자활성화 인식 및 전문직 자아개념이 돌봄행위에 미치는 영향. *보건정보통계학회지*, 46(3), 344-351.
- 정내훈·이정석 (2022). 상사의 비인격적 감독이 구성원의 창의성에 미치는 영향: 팀 몰입과 친사회적 동기의 매개효과. *기업과혁신연구*, 45(2), 3-22.
- 정다운·전병준 (2019). 조절초점이 직무범위에 미치는 영향: 정서적, 지속적 조직몰입을 중심으로. *Journal of The Korean Data Analysis Society*, 21(1), 259-271.
- 정동섭·이희옥 (2020). CEO 의 조절초점이 탐험과 활용을 통해 기업성장에 미치는 영향-대상유사성 모델을 중심으로. *산업혁신연구*, 36(2), 39-57.
- 정미라·정은 (2019). 임상간호사의 전문직 삶의 질, 생동성이 워라밸에 미치는 영향. *한국웰니스학회지*, 14(3), 11-20.
- 정아름·박상연 (2020). 유연근무제도의 활용과 상사의 가정 친화적 행동이 구성원의 일과 삶의 균형에 미치는 영향. *조직과 인사관리연구*, 44(3), 29-51.
- 정예지·윤정구·김세은 (2016). 일과 삶의 균형(Work-Life Balance)이 직무 성과와 혁신 행동에 미치는 영향-직무 만족과 생활 만족 간 긍정적 교호작용 효과(Positive Reciprocal Effect)를 중심으로-. *경영학연구*, 45(5), 1471-1499.
- 정은경·김봄매·손영우 (2011). 조절초점이 위험감수에 미치는 영향: 지각된 이득의 매개효과를 중심으로. *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 25(2), 209-221.
- 정재식·최병권·김기태 (2021). 상사의 완벽주의와 비인격적 감독 간의 관계에서 직무성과와 분노의 역할. *리더십연구*, 12(1), 99-134.
- 정종원 (2020). 간호조직 내 태움과 조직성과에 관한 연구: 조직침묵의 매개효과 분석을 중심으로. *디지털융복합연구*, 18(1), 169-175.
- 정종원·김태희 (2021). 조직 내 정치인식이 조직성과 인식에 미치는 영향: 태움의 매개효과를 중심으로. *사회과학연구*, 60(3), 301-320.

- 제남이 · 한지영 (2017). 종합병원 간호사의 내부마케팅이 고객지향성과 직무스트레스에 미치는 영향: 조직커뮤니케이션 만족의 매개효과를 중심으로. 보건사회연구, 37(1), 515-542.
- 조영삼 · 신종식 (2021). 상사의 비인격적 감독이 부하의 일-가정 갈등 및 촉진에 미치는 영향: 직무소진의 매개역할 및 여가활동의 조절역할. 조직과 인사관리연구, 45(1), 117-146.
- 조예슬 · 최용득 (2020). 조직-구성원 가치 불일치와 일과 삶의 균형: 자아 고갈과 윤리적 리더십의 역할. 윤리경영연구, 20(2), 1-29.
- 조윤희 (2022a). 상사의 도덕적 정체성, 고용불안 지각, 비인격적 감독과 조직구성원들의 반생산적과업활동과의 관계. 기업경영연구, 29(5), 1-20.
- 조윤희 (2022b). 상호작용공정성과 발언행동과의 관계: 조직기반자긍심의 매개효과와 조절초점의 조절효과를 중심으로. 인적자원개발연구, 25(3), 31-54.
- 조윤희 · 강성호 (2022). 서비스 기업의 사회적 지원과 직무열의와의 관계: 일-삶의 균형의 매개효과, 조절초점의 조절효과. 서비스경영학회지, 23(2), 141-163.
- 조윤희 · 유셋별 (2019). 심리적 계약위반의 영향력: 조절초점의 조절효과. 기업경영연구, 26(4), 21-43.
- 조철호 · 권도희 (2019). 요양병원 간호사의 감정노동과 사회적 지원이 고객지향성에 미치는 영향. 의료경영학연구, 13(2), 1-11.
- 조태준 · 이상훈 (2018). 비인격적 감독이 심리적 소유감을 매개로 역할 내 행동과 혁신행동에 미치는 영향. HRD 연구, 20(1), 195-223.
- 주세영 · 정인성 · 김정식 · 박동희 (2015). 임파워링 리더십과 혁신행동의 관계에 대한 연구. 대한경영학회지, 28(6), 1725-1745.
- 채서일 (1997). 사회과학조사방법론 (2판). 서울: 학현사.
- 최경화 · 탁진국 (2020). 목표중심 자기조절절이 삶의 만족에 미치는 영향에서 일과 삶의 균형 매개효과: WLB 조직문화의 조절효과를 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 33(1), 1-33.

- 최기동 · 김도근 (2021). 일과 삶의 균형이 혁신행동에 미치는 영향: 정서적 웰빙과 자아실현적 웰빙의 매개효과를 중심으로. 한국콘텐츠학회 논문지, 21(1), 649-661.
- 최다연 · 이형석 · 정무관 · 이현규 · 이인석 (2021). 상사의 비인격적 감독이 부하의 직장-가정 갈등에 미치는 영향: 부하의 회복탄력성과 감성지능, 조직지원 인식의 조절효과를 중심으로. 지역산업연구, 44(4), 323-346.
- 최병권 · 양신봉 (2020). 비인격적 감독과 정서적 소진의 관계: LMX 와 관사의 역할을 중심으로. 기업경영연구, 27(2), 149-173.
- 최병권 · 이영 (2020). 상사의 비인격적 감독과 부하의 업무노력 및 상사대상 일탈행동의 관계에 대한 연구: 상사-부하간 관사의 조절효과를 중심으로. 리더십연구, 11(3), 3-31.
- 최사라 · 정은성 · 양동민 (2022). 의료관광기관의 비인격적 감독, 조직침묵, 혁신저항의 영향관계. 대한경영학회지, 35(10), 1843-1867.
- 최수빈 · 양남영 (2020). 간호사의 태움 측정도구 개발. 가정간호학회지, 27(3), 271-283.
- 최은실 · 서창적 · 윤주옥 (2019). 일과 삶의 균형(Work-Life Balance, WLB)이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향. 고객만족경영연구, 21(4), 1-21.
- 최하영 · 제단화 · 강대석 (2020). 외국인근로자의 잡크래프팅에 대한 문화지능과 직업배태성의 영향. 조직과 인사관리연구, 44(4), 161-182.
- 한주원 · 김정진 · 박경규 (2011). 비인격적 감독과 부하의 저항행동 관계에 관한 연구: 상호작용 공정성과 심리적 계약위반을 중심으로. 경영학연구, 40(3), 831-857.
- 한주원 · 박경규 (2009). 상사의 비인격적 감독이 부하의 직장 내 일탈행동에 미치는 영향. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 22(2), 233-259.
- 한주원 · 박경규 (2010). 비인격적 감독의 선행요인과 부하의 행동에 미치는 영향에 관한 연구. 조직과 인사관리연구, 34(3), 61-89.
- 홍성훈 · 임현주 · 장창권 (2021). 일과 삶의 균형이 직무스트레스, 직무성과, 이직

- 의도에 미치는 영향: 대형항공사 객실승무원을 중심으로. *관광연구저널*, 35(1), 147-159.
- 홍세희 (2000). 구조 방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거. *한국심리학회지: 임상*, 19(1), 161-177.
- 홍아람 · 이선영 · 정종원 (2019). 간호조직 내 정치와 갈등이 태움에 미치는 영향에 관한 실증연구. *디지털융복합연구*, 17(8), 321-327.
- 황성주 · 전병준 (2019). 상사의 비인격적 감독이 부하의 내부고발의도에 미치는 영향: 정서적 몰입의 매개효과를 중심으로. *Journal of The Korean Data Analysis Society*, 21(4), 1969-1987.
- 황성주 · 전병준 (2020). 상사의 비인격적 감독과 부하의 대인일탈행동의 관계: 전통성의 조절효과 검증. *생산성논집*, 34(1), 141-172.
- 황한솔 · 김미희 · 신유형 (2019). 상사의 심리적 특권의식이 비인격적 감독을 통해 부하의 창의성에 미치는 영향과 부하 주도적 성격의 조절효과. *경영학연구*, 48(6), 1569-1590.

2. 외국문헌

- 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), 438-452.
- Agnihotri, A., & Bhattacharya, S. (2021). Chief executive officer regulatory focus and competitive action frequency. *Group & Organization Management*, 46(5), 931-962.
- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308.

- 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), 191-201.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Ashforth, B. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14, 126-140.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472-491.
- Bagger, J., & Li, A. (2014). How does supervisory family support influence employees' attitudes and behaviors? A social exchange perspective. *Journal of Management*, 40(4), 1123-1150.
- Baldauf, A., Cravens, D. W. and Grant, K. (2002), Consequences of Sales Management Control in Field Sales Organizations: A Cross National Perspective, *International Business Review*, 11, 577 - 609.
- Baron, R. A., & Neuman, J. H. (1998). Workplace aggression—the iceberg beneath the tip of workplace violence: Evidence on its forms, frequency, and targets. *Public Administration Quarterly*, 21(4), 446-464.
- Beersma, B., Homan, A. C., Van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. (2013). Outcome interdependence shapes the effects of prevention focus on team processes and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2), 194-203.
- Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1), 39-61.

- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (1996). Beyond distrust: "Getting even" and the need for revenge. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*(pp. 246-260). CA: Sage.
- Bies, R. J., Tripp, T. M., & Shapiro, D. L. (2016). Abusive leaders or master motivators? "Abusive" is in the eye of the beholder. In Ashkanasy, N, M, Bennett, R, J, & Martinko M, J, (Eds.). *Understanding the high performance workplace*(pp. 270-294). New York: Routledge.
- Bilgili, H., Campbell, J. T., O'Leary-Kelly, A., Ellstrand, A. E., & Johnson, J. L. (2020). The final countdown: Regulatory focus and the phases of CEO retirement. *Academy of Management Review*, 45(1), 58-84.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1970). The fifth achievement. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 6(4), 413-426.
- Brady, M. K., & Cronin Jr, J. J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65(3), 34-49.
- Brockner, J., & Higgins, E. T. (2001). Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 35-66.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self-and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110-119.
- Burke, M. J., Borucki, C. C., & Hurley, A. E. (1992). Reconceptualizing psychological climate in a retail service environment: A multiple-stakeholder perspective. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 717-729.
- 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 and Social Psychology*, 88(6), 969-983.
- Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E., & Whitten, D. (2012). Abusive supervision and work-family conflict: The path through emotional labor and burnout. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 849-859.
- Carlson, D. S., & Frone, M. R. (2003). Relation of behavioral and psychological involvement to a new four-factor conceptualization of work-family interference. *Journal of Business and Psychology*, 17(4), 515-535.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1990). Origins and functions of positive and negative affect: A control-process view. *Psychological Review*, 97(1), 19-35.
- Casper, W. J., Eby, L. T., Bordeaux, C., Lockwood, A., & Lambert, D. (2007). A review of research methods in IO/OB work-family research. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 28-43.
- Cesario, J., Grant, H., & Higgins, E. T. (2004). Regulatory fit and persuasion: Transfer from "feeling right.". *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(3), 388-404.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Coleman, D., & Iso-Ahola, S. E. (1993). Leisure and health: The role of social support and self-determination. *Journal of Leisure Research*, 25(2), 111-128.
- Colquitt, J. A. 2001. On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.

- Cox, R. W. (1989). Middlepowermanship, Japan, and future world order. *International Journal*, 44(4), 823-862.
- Crowe, E., & Higgins, E. T. (1997). Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(2), 117-132.
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.
- De Cieri, H., Holmes, B., Abbott, J., & Pettit, T. (2005). Achievements and challenges for work/life balance strategies in Australian organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(1), 90-103.
- De Vries, M. F. K., & Miller, D. (1986). Personality, culture, and organization. *Academy of Management Review*, 11(2), 266-279.
- Diaz, A. L., & McMillin, J. D. (1991). A definition and description of nurse abuse. *Western Journal of Nursing Research*, 13(1), 97-109.
- Donavan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68(1), 128-146.
- Douglas, S. C., & Martinko, M. J. (2001). Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 547-559.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331-351.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178-199.
- Einarsen, S., Hoel, H., & Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying

- and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress*, 23(1), 24-44.
- Faddegon, K., Scheepers, D., & Ellemers, N. (2008). If we have the will, there will be a way: Regulatory focus as a group identity. *European Journal of Social Psychology*, 38(5), 880-895.
- Fan, X. L., Wang, Q. Q., Liu, J., Liu, C., & Cai, T. (2020). Why do supervisors abuse subordinates? Effects of team performance, regulatory focus, and emotional exhaustion. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(3), 605-628.
- Feng, T., Wang, D., Lawton, A., & Luo, B. N. (2019). Customer orientation and firm performance: The joint moderating effects of ethical leadership and competitive intensity. *Journal of Business Research*, 100, 111-121.
- Ferguson, M., Carlson, D., Hunter, E. M., & Whitten, D. (2012). A two-study examination of work - family conflict, production deviance and gender. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 245-258.
- Ferris, G. R., Zinko, R., Brouer, R. L., Buckley, M. R., & Harvey, M. G. (2007). Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 195-206.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition*. New York: McGraw-Hill.
- Florack, A., & Hartmann, J. (2007). Regulatory focus and investment decisions in small groups. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43(4), 626-632.
- Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.). *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143-162). DC: American Psychological Association.

- Frone, M. R., Yardley, J. K., & Markel, K. S. (1997). Developing and testing an integrative model of the work-family interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50(2), 145-167.
- Gamache, D. L., Neville, F., Bundy, J., & Short, C. E. (2020). Serving differently: CEO regulatory focus and firm stakeholder strategy. *Strategic Management Journal*, 41(7), 1305-1335.
- Gino, F., & Margolis, J. D. (2011). Bringing ethics into focus: How regulatory focus and risk preferences influence (un) ethical behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 145-156.
- Gorman, C. A., Meriac, J. P., Overstreet, B. L., Apodaca, S., McIntyre, A. L., Park, P., & Godbey, J. N. (2012). A meta-analysis of the regulatory focus nomological network: Work-related antecedents and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 160-172.
- Greenhaus, J. H. (2008). Innovations in the study of the work family interface: introduction to the special section. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 343-348.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick and L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology(2nd edition)*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., Granrose, C. S., Rabinowitz, S., & Beutell, N. J. (1989). Sources of work-family conflict among two-career couples. *Journal of Vocational Behavior*, 34(2), 133-153.
- Grzywacz, J. G., Arcury, T. A., Marín, A., Carrillo, L., Burke, B., Coates, M. L., & Quandt, S. A. (2007). Work-family conflict: experiences and health

- implications among immigrant Latinos. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1119-1130.
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255-279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hair, J., Black, B., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2006). *Multivariate data analysis*(6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. (2009). Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal of Management*, 35(4), 837-856.
- 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), 252-263.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*(2nd ed.). New York: The Guilford Press.
- Henker, N., Sonnentag, S., & Unger, D. (2015). Transformational leadership and employee creativity: The mediating role of promotion focus and creative process engagement. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 235-247.
- Hershcovis, M. S., & Barling, J. (2010). Towards a multi foci approach to workplace aggression: A meta analytic review of outcomes from different perpetrators. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 24-44.
- Hian, C. C., & Einstein, W. O. (1990). Quality of work life (QWL): What can

- Unions Do?. *SAM Advanced Management Journal*, 55(2), 17.
- Higgins, E. T. (1987). Self-discrepancy: A theory relating self and affect. *Psychological Review*, 94(3), 319-340.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52(12), 1280-1300.
- Higgins, E. T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. *Advances in Experimental Social Psychology*, 30, 1-46.
- Higgins, E. T. (2000). Making a good decision: Value from fit. *American Psychologist*, 55(11), 1217-1230.
- Higgins, E. T., Strauman, T., & Klein, R. (1986). Standards and the process of self-evaluation. in R. M. Sorrentino & E. T. Higgins (Eds.). *Handbook of motivation and cognition: Foundation of social behavior*(Vol. 1, pp. 23-63), New York, Guilford Press.
- Hobman, E. V., Restubog, S. L. D., Bordia, P., & Tang, R. L. (2009). Abusive supervision in advising relationships: Investigating the role of social support. *Applied Psychology*, 58(2), 233-256.
- Hoffman, K. D., & Ingram, T. N. (1992). Service provider job satisfaction and customer. *Journal of Services Marketing*, 6(2), 68-78.
- Hoobler, J. M., & Brass, D. J. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1125-1133.
- Huang, S., Battisti, M., & Pickernell, D. (2021). CEO regulatory focus as the microfoundation of organizational ambidexterity: A configurational approach. *Journal of Business Research*, 125, 26-38.
- Hunt, S. D., Chonko, L. B., & Wood, V. R. (1985). Organizational commitment and marketing. *Journal of Marketing*, 49(1), 112-126.

- Hyman, J., & Summers, J. (2004). Lacking balance? Work life employment practices in the modern economy. *Personnel Review*, 33(4), 418-429.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1996). Market orientation: Review, refinement, and roadmap. *Journal of Market-Focused Management*, 1(2), 119-135.
- Jockin, V., Arvey, R. D., & McGue, M. (2001). Perceived victimization moderates self-reports of workplace aggression and conflict. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1262-1269.
- Johnson, P. D., Smith, M. B., Wallace, J. C., Hill, A. D., & Baron, R. A. (2015). A review of multilevel regulatory focus in organizations. *Journal of Management*, 41(5), 1501-1529.
- Johnson, R. E., King, D. D., Lin, S. H. J., Scott, B. A., Walker, E. M. J., & Wang, M. (2017). Regulatory focus trickle-down: How leader regulatory focus and behavior shape follower regulatory focus. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 140, 29-45.
- Keeney, J., Boyd, E. M., Sinha, R., Westring, A. F., & Ryan, A. M. (2013). From “work - family” to “work - life”: Broadening our conceptualization and measurement. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 221-237.
- Kim, S. L., Cheong, M., Srivastava, A., Yoo, Y., & Yun, S. (2021). Knowledge sharing and creative behavior: the interaction effects of knowledge sharing and regulatory focus on creative behavior. *Human Performance*, 34(1), 49-66.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41.
- Kirchmeyer, C. (2000). Work-life initiatives: Greed or benevolence regarding workers' time? In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior*(Vol. 7., pp. 79-93). New York: John Wiley & Son.

- Kofodimos, J. R. (1993). *Balancing act: How managers can integrate successful careers and fulfilling personal lives*. CA: Jossey-Bass.
- Kossek, E. E., Colquitt, J. A., & Noe, R. A. (2001). Caregiving decisions, well-being, and performance: The effects of place and provider as a function of dependent type and work-family climates. *Academy of Management Journal*, 44(1), 29-44.
- Kotler, P. (2003). *Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know*. CA: John Wiley & Sons.
- Lambert, S. J. (1990). Processes linking work and family: A critical review and research agenda. *Human Relations*, 43(3), 239-257.
- Lanaj, K., Chang, C. H., & Johnson, R. E. (2012). Regulatory focus and work-related outcomes: a review and meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 138(5), 998-1034.
- Lewis, S., & Cooper, C. L. (1999). The work-family research agenda in changing contexts. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(4), 382-393.
- Li, A., Chiu, S. C. S., Kong, D. T., Cropanzano, R., & Ho, C. W. (2021). How CEOs respond to mortality salience during the COVID-19 pandemic: Integrating terror management theory with regulatory focus theory. *Journal of Applied Psychology*, 106(8), 1188-1201.
- Li, C. R., Yang, Y., Lin, C. J., & Xu, Y. (2021). Within person relationship between creative self-efficacy and individual creativity: The mediator of creative process engagement and the moderator of regulatory focus. *The Journal of Creative Behavior*, 55(1), 63-78.
- Liang, L. H., Hanig, S., Evans, R., Brown, D. J., & Lian, H. (2018). Why is your boss making you sick? A longitudinal investigation modeling time-lagged relations between abusive supervision and employee physical

- health. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1050–1065.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- 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), 1187–1212.
- Liu, H., Ke, W., Wei, K. K., & Hua, Z. (2013). Effects of supply chain integration and market orientation on firm performance: Evidence from China. *International Journal of Operations & Production Management* 33(3), 322–246.
- Lockwood, P., Jordan, C. H., & Kunda, Z. (2002). Motivation by positive or negative role models: Regulatory focus determines who will best inspire us. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(4), 854–864.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, 62(3), 87–98.
- Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R., & Martinko, M. J. (2017). Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review. *Journal of Management*, 43(6), 1940–1965.
- Mariappanadar, S., & Aust, I. (2017). The dark side of overwork: an empirical evidence of social harm of work from a sustainable HRM perspective. *International Studies of Management & Organization*, 47(4), 372–387.
- Marcus-Newhall, A., Pedersen, W. C., Carlson, M., & Miller, N. (2000). Displaced aggression is alive and well: a meta-analytic review. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(4), 670–689.
- Marks, S. R., & MacDermid, S. M. (1996). Multiple roles and the self: A theory of role balance. *Journal of Marriage and the Family*, 58(2),

417-432.

- Matias, M., Ferreira, T., Vieira, J., Cadima, J., Leal, T., & Mena-Matos, P. (2017). Workplace family support, parental satisfaction, and work - family conflict: Individual and crossover effects among dual earner couples. *Applied Psychology*, 66(4), 628-652.
- Matthews, R. A., Wayne, J. H., & Ford, M. T. (2014). A work - family conflict/subjective well-being process model: A test of competing theories of longitudinal effects. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1173-1187.
- Mawritz, M. B., Folger, R., & Latham, G. P. (2014). Supervisors' exceedingly difficult goals and abusive supervision: The mediating effects of hindrance stress, anger, and anxiety. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 358-372.
- Memmert, D., Plessner, H., Hüttermann, S., Froese, G., Peterhänsel, C., & Unkelbach, C. (2015). Collective fit increases team performances: Extending regulatory fit from individuals to dyadic teams. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(5), 274-281.
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159-1168.
- Monat, A., Averill, J. R., & Lazarus, R. S. (1972). Anticipatory stress and coping reactions under various conditions of uncertainty. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24(2), 237-253.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Mount, M. P., & Baer, M. (2022). CEOs' regulatory focus and risk-taking when firms perform below and above the bar. *Journal of Management*,

- 48(7), 1980-2008.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work - family conflict and family - work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400-410.
- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1220-1233.
- Neubert, M. J., Wu, C., & Roberts, J. A. (2013). The influence of ethical leadership and regulatory focus on employee outcomes. *Business Ethics Quarterly*, 23(2), 269-296.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1997). Aggression in the workplace. *Antisocial Behavior in Organizations*, 37, 67-78.
- Newman, B. M., & Newman, P. R. (2018). *Development through Life: A psychosocial approach*. (13th ed.). Boston, MA: Cengage learning.
- O'Hara, B. S., Boles, J. S., & Johnston, M. W. (1991). The influence of personal variables on salesperson selling orientation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11(1), 61-67.
- Parasuraman, S., & Greenhaus, J. H. (2002). Toward reducing some critical gaps in work - family research. *Human Resource Management Review*, 12(3), 299-312.
- Patterson, I., & Coleman, D. (1996). The impact of stress on different leisure dimensions. *Journal of Applied Recreation Research*, 21(3), 243-263.
- Pedersen, W. C., Gonzales, C., & Miller, N. (2000). The moderating effect of trivial triggering provocation on displaced aggression. *Journal of*

- Personality and Social Psychology*, 78(5), 913-927.
- Peng, A. C., Schaubroeck, J. M., Chong, S., & Li, Y. (2019). Discrete emotions linking abusive supervision to employee intention and behavior. *Personnel Psychology*, 72(3), 393-419.
- Pham, M. T., & Avnet, T. (2004). Ideals and oughts and the reliance on affect versus substance in persuasion. *Journal of Consumer Research*, 30(4), 503-518.
- Priesemuth, M., & Bigelow, B. (2020). It hurts me too! (or not?): Exploring the negative implications for abusive bosses. *Journal of Applied Psychology*, 105(4), 410-421.
- Priesemuth, M., & Schminke, M. (2019). Helping thy neighbor? Prosocial reactions to abusive supervision in the workplace. *Journal of Management*, 45(3), 1225-1251.
- Qin, X., Huang, M., Johnson, R., Hu, Q., & Ju, D. (2018). The short-lived benefits of abusive supervisory behavior for actors: An investigation of recovery and work engagement. *Academy of Management Journal*, 61(5), 1951-1975.
- Rindfleisch, A., & Moorman, C. (2003). Interfirm cooperation and customer orientation. *Journal of Marketing Research*, 40(4), 421-436.
- Roehling, P. V., Roehling, M. V., & Moen, P. (2001). The relationship between work-life policies and practices and employee loyalty: A life course perspective. *Journal of Family and Economic Issues*, 22(2), 141-170.
- Rosenstein, A. H., & O'Daniel, M. (2005). Disruptive Behavior and Clinical Outcomes: Perceptions of Nurses and Physicians: Nurses, physicians, and administrators say that clinicians' disruptive behavior has negative effects on clinical outcomes. *The American Journal of Nursing*, 105(1), 54-64.
- Rospenda, K. (2002). Workplace harassment, services utilization, and drinking

- outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(2), 141-155.
- Russo, M., Buonocore, F., Carmeli, A., & Guo, L. (2018). When family supportive supervisors meet employees' need for caring: Implications for work - family enrichment and thriving. *Journal of Management*, 44(4), 1678-1702.
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343-351.
- 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, Canada: McMaster University.
- Scholer, A. A., & Higgins, E. T. (2010). Regulatory focus in a demanding world. R.H. Hoyle (Eds.), *Handbook of personality and self-regulation*(pp. 291-314). MA: Blackwell.
- Settles, I. H., Sellers, R. M., & Damas Jr, A. (2002). One role or two?: The function of psychological separation in role conflict. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 574-582.
- Shah, J., Higgins, T., & Friedman, R. S. (1998). Performance incentives and means: how regulatory focus influences goal attainment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2), 285-293.
- 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.
- Shen, C., Yang, J., He, P., & Wu, Y. J. (2019). How does abusive supervision restrict employees' feedback-seeking behavior?. *Journal of Managerial Psychology*, 34(8), 546-559.

- Silbiger, A., Barnes, B. R., Berger, R., & Renwick, D. W. (2021). The role of regulatory focus and its influence on the cultural distance-Adjustment relationship for expatriate managers. *Journal of Business Research*, 122, 398-410.
- Simon, H. A. (1991). Organizations and markets. *Journal of Economic Perspectives*, 5(2), 25-44.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Stock, R. M., & Hoyer, W. D. (2005). An attitude-behavior model of salespeople's customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), 536-552.
- Stoeva, A. Z., Chiu, R. K., & Greenhaus, J. H. (2002). Negative affectivity, role stress, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 1-16.
- Swan, J. E., & Nolan, J. J. (1985). Gaining customer trust: a conceptual guide for the salesperson. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 5(2), 39-48.
- Tangney, J. P., Niedenthal, P. M., Covert, M. V., & Barlow, D. H. (1998). Are shame and guilt related to distinct self-discrepancies? A test of Higgins's (1987) hypotheses. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(1), 256-268.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- 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, intentions to quit, and employees' workplace

- deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 156-167.
- Tepper, B. J., Moss, S. E., & Duffy, M. K. (2011). Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. *Academy of Management Journal*, 54(2), 279-294.
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 6-15.
- Van Dijk, D., Kark, R., Matta, F., & Johnson, R. E. (2021). Collective aspirations: collective regulatory focus as a mediator between transformational and transactional leadership and team creativity. *Journal of Business and Psychology*, 36(4), 633-658.
- Vogel, R. M., & Bolino, M. C. (2020). Recurring nightmares and silver linings: understanding how past abusive supervision may lead to posttraumatic stress and posttraumatic growth. *Academy of Management Review*, 45(3), 549-569.
- Wallace, C., & Chen, G. (2006). A multilevel integration of personality, climate, self regulation, and performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 529-557.
- Wayne, J. H., Casper, W. J., Matthews, R. A., & Allen, T. D. (2013). Family-supportive organization perceptions and organizational commitment: The mediating role of work - family conflict and enrichment and partner attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 606-622.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory. *Research in organizational behavior*, 18(1), 1-74.
- Westman, M., & Vinokur, A. D. (1998). Unraveling the relationship of distress

- levels within couples: Common stressors, empathic reactions, or crossover via social interaction?. *Human Relations*, 51(2), 137-156.
- Xu, Q., Zhang, G., & Chan, A. (2019). Abusive supervision and subordinate proactive behavior: Joint moderating roles of organizational identification and positive affectivity. *Journal of Business Ethics*, 157(3), 829-843.
- Zedeck, S., & Mosier, K. L. (1990). Work in the family and employing organization. *American Psychologist*, 45(2), 240-251.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068-1076.
- Zhang, Y., & Bednall, T. C. (2016). Antecedents of abusive supervision: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 455-471.
- Zhang, Y., Liu, X., Xu, S., Yang, L., & Bednall, T. C. (2019). Why abusive supervision impacts employee OCB and CWB: A meta-analytic review of competing mediating mechanisms. *Journal of Management*, 45(6), 1-24.
- Zhu, Q., Martinescu, E., Beersma, B., & Wei, F. (2022). How does receiving gossip from coworkers influence employees' task performance and interpersonal deviance? The moderating roles of regulatory focus and the mediating role of vicarious learning. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 95(2), 213-238.

설문조사서(1차)

안녕하십니까?

본 설문지는 조직의 경쟁력 확보를 위해 여러 구성원 분들에게 무엇이 필요한지를 파악하기 위해 작성 되었습니다.

귀하의 응답은 본 연구의 귀중한 자료로 활용되고, 저에게 커다란 도움이 될 것입니다. 또한 본 설문지는 “익명으로 처리” 되고, “학문적 목적으로만 사용” 된다는 것을 분명하게 약속드립니다.

성의있게 응답해 주시면 대단히 감사하겠습니다. 귀중한 시간을 내주셔서 진심으로 감사를 드립니다.

2022. 7.



조선대학교 일반대학원

지도교수 : 조윤형

연구원 : 김태은

귀하의 “휴대폰 전화번호 중간 4자리” 를 입력해 주시기 바랍니다.()

▣ 귀하의 생각과 일치 정도에 따라 해당란에 체크해() 주시기 바랍니다.

나의 상사는...	전 혀 아니다 ← → 그 령 다 매 우				
	1	2	3	4	5
A1. 팀(부서)원들을 조롱하듯이 대한다.					
A2. 팀(부서)원들의 생각이나 감정들이 한심하다고 말한다.					
A3. 팀(부서)원들을 무시하는 편이다.					
A4. 다른 사람들 앞에서 팀(부서)원들을 깎아 내린다.					
A5. 팀(부서)원들의 사생활을 침해한다.					
A6. 팀(부서)원들이 많은 노력을 기울이고 열심히 한 것에 대해 인정하지 않는다.					
A7. 스스로의 난처함을 감추기 위해 팀(부서)원들을 비난 하는 편이다.					
A8. 팀(부서)원들에게 한 약속을 지키지 않는다.					
A9. 화가 났을 때 그것을 팀(부서)원들에게 푼다.					
A10. 다른 사람에게 팀(부서)원들에 대해 부정적인 말을 한다.					
A11. 팀(부서)원들이 다른 구성원들과 함께 어울려 일하는 것을 허락하지 않는다.					
A12. 팀(부서)원들이 무능력하다는 말을 한다.					
A13. 팀(부서)원들에게 거짓말을 하곤 한다.					

나는...	전 혀 아니다 ← → 그 령 다 매 우				
	1	2	3	4	5
B1. 가족에게 신경을 많이 쓰지 못하는 편이다					
B2. 회사 일을 집에 가지고 가는 경우가 많다					
B3. 퇴근 후에도 회사 일에 대한 걱정을 한다					
B4. 일 때문에 가족의 중요한 기념일(생일 등)을 잊고 지나치는 경우가 있다					
B5. 나의 가정생활이 지금보다 더 행복했으면 좋겠다					
B6. 일과 가정생활을 조화시키는 것이 어렵다					
B7. 일에 받은 스트레스를 가족에게 푼 적이 종종 있다					
B8. 여가나 운동에 할애하는 시간이 적다					
B9. 여가활동에 신경을 많이 쓰지 못한다					
B10. 영화나 공연을 본지가 무척 오래되었다					
B11. 주말에는 피곤해서 여가활동을 할 마음이 생기지 않는다					
B12. 나의 여가생활이 불만족스럽다					

나는...	전혀 아니다 ← → 그렇다 매우				
	1	2	3	4	5
B13. 일과 여가생활을 조화시키는 것이 어렵다					
B14. 주말/휴일이 재미없고 무료하다					
B15. 목표/비전을 생각하고 삶은 반성하는 시간을 거의 갖지 못한다					
B16. 다른 사람에 비해 경력관리에 무관심한 편이다					
B17. 자기계발에 거의 신경을 쓰지 못한다					
B18. 일 때문에 피곤해서 자기계발 계획을 실천하기 어렵다					
B19. 일과 자기계발을 서로 조화시키는 것이 어렵다					
B20. 일이 치이다 보니 내 목표가 무엇인지 잊게 된다					
B21. 일을 통해 내가 성장하고 있다는 느낌을 받기 힘들다					

나는...	전혀 아니다 ← → 그렇다 매우				
	1	2	3	4	5
C1. 인생에서 부정적인 사건의 예방에 초점을 두고 있다.					
C2. 내가 맡은 일에서 의무와 책임을 다하지 못할까봐 걱정한다.					
C3. 미래에 내가 되기 싫어하는 인간상에 대해 자주 생각한다.					
C4. 인생목표를 달성하지 못할까 자주 걱정한다.					
C5. 인생에서 실패를 예방하는 방법을 자주 생각한다.					
C6. 이익달성 보다는 손실 방지를 더 많이 생각하는 경향이 있다.					
C7. 희망과 포부를 달성하는 방법을 자주 생각한다.					
C8. 인생에서 긍정적인 결과를 달성하는 데에 초점을 맞추고 있다.					
C9. 손실방지 보다는 이익달성에 더 많이 신경을 쓰고 있다.					
C10. 미래에 내가 달성하고 싶은 성공에 초점을 두고 있다.					
C11. 목표, 희망, 열정의 달성을 위해 노력하는 사람이다.					
C12. 미래에 내가 되고 싶은 이상적 인간상을 자주 생각한다.					

- 긴 시간 응답해주셔서 대단히 감사합니다. -

설문조사서(2차)

안녕하십니까?

본 설문지는 조직의 경쟁력 확보를 위해 여러 구성원 분들에게 무엇이 필요한지를 파악하기 위해 작성 되었습니다.

귀하의 응답은 본 연구의 귀중한 자료로 활용되고, 저에게 커다란 도움이 될 것입니다. 또한 본 설문지는 “익명으로 처리” 되고, “학문적 목적으로만 사용” 된다는 것을 분명하게 약속드립니다.

성의있게 응답해 주시면 대단히 감사하겠습니다. 귀중한 시간을 내주셔서 진심으로 감사를 드립니다.

2022. 9.



조선대학교 일반대학원

지도교수 : 조윤형

연구원 : 김태은

▣ 귀하의 생각과 일치 정도에 따라 해당란에 체크해(✓) 주시기 바랍니다.

나는...	전혀 아니다 ← → 그렇다 매우				
	1	2	3	4	5
D1. 고객이 무엇을 원하는가 듣기 전에 알아서 행동한다.					
D2. 고객의 질문에 가능한 정직하게 대답한다.					
D3. 고객이 필요로 하는 것 보다 더 많은 것을 주려고 노력한다.					
D4. 고객과 친근하고 개인적인 관계를 중요하게 생각한다.					
D5. 고객들을 진심으로 도와주려고 한다.					

※ 다음은 설문 응답을 유형별로 분류하여 통계자료로 활용하기 위한 사항입니다. 해당 하는 사항에 체크해(✓) 주시기 바랍니다.

귀하의 “휴대폰 전화번호 중간 4자리” 를 입력해 주시기 바랍니다.()

성 별	① 남 () ② 여 ()	최종 학 령	① 전문대졸 이하 () ② 대졸 이상 ()
근속년수	()년	업 무	① 간호직 () ② 행정직 () ③ 의료기사직 () ④ 기타 ()
결혼유무	① 기혼 () ② 미혼 ()	직 급	① 관리자급(ex, 팀/부서장급) () ② 부서원급(ex, 팀원) ()

- 긴 시간 응답해주셔서 대단히 감사합니다. -