

## 상사의 비인격적 감독과 직장 내 일탈행동의 관계에서 조직동일시의 매개효과 탐색\*

황성주(주저자)

중앙대학교 일반대학원 경영학과  
(caiddtn@cau.ac.kr)

진병준(교신저자)

중앙대학교 경영경제계열 경영학부 교수  
(blessyou@cau.ac.kr)

본 연구는 직장 상사의 비인격적 감독 행위가 부하의 직장 내 일탈행동에 영향을 미치는 과정에서 어떤 매개요인이 존재하는지 확인하고자 하였다. 국내에서 근무하는 사무직 종사자 217명을 대상으로 설문을 실시하였고, AMOS18 통계프로그램을 이용하여 연구모형의 타당성 및 경로계수를 분석하였다. 연구의 결과는 다음과 같다.

첫째, 직접효과로서 상사의 비인격적 감독은 조직동일시에 부(-)의 영향을 미치고 이어서 조직동일시는 직장 내 일탈행동 중 조직일탈에만 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 둘째, 간접효과 분석에서 상사의 비인격적 감독은 조직동일시를 거쳐 조직일탈에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

본 연구를 통해 조직동일시가 상사의 부정적 리더십과 부하의 일탈행동 간에 중요한 연결고리가 되고 있음을 알 수 있다. 특히, 일탈행위 중에서 조직 전반에 직접적으로 피해를 끼치는 조직일탈행위에만 영향을 준다는 결과를 제시함으로써 인사 실무 영역에 시사점을 제공한다.

주제어: 상사의 비인격적 감독, 조직동일시, 대인일탈, 조직일탈

### 1. 문제제기와 연구목적

상사와의 관계는 조직생활의 중요한 요소 중 하나이다. 대인 간 갈등, 특히 상사와의 갈등은 원활한 회사 생활을 가로막는 요인이 될 뿐만 아니라, 업무에 까지 영향을 미칠 가능성이 크다. 잡코리아가 직장인 1,564명을 대상으로 설문조사를 한 결과, 직장생활에서 가장 중요하다고 생각하는 요인으로 인간관계를 꼽았고(2위, 26%), 팀 분위기와 자신의 직무몰입에 영향을 미치는 인물로 직속상사가 가장 많은 부분을 차지했다.<sup>1)</sup>

상사의 비인격적 감독(abusive supervision)은 물리적 폭력이 행사되지는 않지만 언어적, 비언어적으로 부하에게 지속적인 공격적, 적대적 행위를 하는 상사의 행동을 의미하는데(Tepper, 2000), 이는 부하직원의 직장생활의 질을 결정하는 중요한 요소 중에 하나이다. 2007년도에 출판된 로버트 서튼 교수의 『또라이 제로 조직(no asshole rules)』이라는 저서에서는 직장 내 부정적 리더십의 심각성에 대해 보고했다. 인신공격과 같은 모욕감을 주는 행위는 개인 간의 감정을 상하게 하는 것은 물론 조직 전체의 건전성과 생산성을 떨어뜨린다고 경고했다. 실제로 한 연구에서는 미국 기업 내의 비인격적 감

최초투고일: 2015. 1. 24      수정일: (1차: 2015. 8. 31)      게재확정일: 2016. 1. 20

\* 본 연구는 황성주의 석사학위 논문 일부를 발췌 및 수정하였음. 이 논문은 2015년도 중앙대학교 연구장학기금 지원에 의한 것임.

1) 데이터뉴스(www.datanews.co.kr), '직장생활에서 가장 중요한 것은 급여 및 복리후생', 2013.9.9, 오병두 기자

독 행위 때문에 발생한 비용이 연간 238억 달러에 이를 것이라고 제시했다(Tepper, Duffy, Henle, and Lambert, 2006). 이처럼 여러 자료들을 토대로 볼 때, 상사의 비인격적 감독 행위는 예전처럼 무시하고 넘어갈 수 있는 문제가 아니며, 개인의 건강을 해치고 조직 내 팀워크와 효율성에 악영향을 미치는 등 사회적 비용을 초래할 수 있다.

해외에서는 상사의 부정적 리더십과 관련된 연구가 활발히 이루어졌지만 우리나라의 경우 여러 문화적, 환경적 요인으로 인해 관련 연구가 많지 않은 편이다. 국내 기업의 경우 권력거리가 멀고 연공서열과 관련된 문화가 강하게 자리를 잡고 있기 때문에 선배의 비인격적 태도를 대수롭지 않게 생각한다. 심지어 상사의 비인격적이거나 공격적인 태도가 업무능력과 정비례한다고 여기는 경우도 있다. 상사의 성격을 버티지 못하면 참을성이 없고 무능력한 사람으로 여겨지는 사회적 시선도 상사의 비인격적 감독에 적극적으로 대응하지 못하는 환경적 요인이라고 볼 수 있다. 이와 같은 이유로 상사의 부정적 리더십과 관련한 연구가 활발하게 이루어지지 않았기에, 상사의 비인격적 감독과 관련된 주제는 앞으로 지속적으로 연구할 필요가 있다고 말할 수 있다.

직장 내 일탈행동(workplace deviance)이란 조직 내의 중요한 규범을 위반하거나 구성원들의 행복을 위협하는 행위이다(Robinson and Bennett, 1995). 직장 내 일탈행동은 대인일탈(interpersonal deviance)과 조직일탈(organizational deviance)로 나눌 수 있는데, 대인일탈은 사람에게 직접적으로 해를 끼치는 행위이고 조직일탈은 조직 전반의 생산성이나 성과에 해를 입히는 행위를 말한다. 비인격적 감독이 부하직원의 태도에 영향을 미친다는 여러 연구가 있어왔으나(Tepper, 2000; Zellar, Tepper, and Duffy, 2002), 주로 직무만족이나

조직시민행동과 같은 긍정적 행동에 관련된 것들이었고 일탈행동과 같은 부정적 태도와 관련된 연구는 많지 않았다. 직장 내 일탈행동은 과업행동, 조직시민행동과 함께 3대 업무 행동으로 분류될 만큼 조직 행동분야에서 중요한 연구대상이기 때문에(Rotundo and Sackett, 2002), 조직행동 분야에서 집중적으로 연구해야 할 필요가 있다.

조직에 대한 개인의 태도를 결정하는 중요한 변수인 조직동일시(organizational identification)는 자신이 속한 조직과 자기 자신을 일치시키는 행위이다. 조직동일시가 높은 사람은 조직과의 일체감을 통해 조직에 대한 만족과 소속감을 느끼게 되며, 조직의 성공과 실패를 마치 자신의 일처럼 여기게 된다(Mael and Ashforth, 1992). 그 동안의 연구들에서는 상사의 비인격적 감독과 직장 내 일탈행동 사이에서 자기존중감과 심리적 임파워먼트가 조절효과를 보이고(한주원 · 박경규, 2009), 조직지원인식이 매개역할을 한다는 것을 밝혀냈다(황성주 · 전병준, 2014). 하지만 조직동일시와의 관련성을 본 연구는 아직까지는 없는 실정이다. Tajfel(1972)의 사회정체성 이론(social identity theory)에 의하면 한 개인은 자신이 속해 있는 집단의 범위 내에서 자신의 정체성을 구축하기 때문에 조직 전반의 이미지가 개인의 정체성에 영향을 줄 가능성이 높다. 구성원들이 인지하는 조직의 이미지의 상당부분은 자신보다 높은 직급에 있는 상사의 태도나 행동에 영향을 받게 되므로 조직동일시는 상사의 비인격적 감독과 부하의 일탈행동 사이에서 중요한 역할을 할 것으로 예상된다.

따라서 본 연구는 국내기업의 사무직 종사자들을 대상으로 상사의 비인격적 감독과 직장 내 일탈행동 간의 관계에서 조직동일시가 어떤 역할을 하는지 파악하고자 하는 것이 주된 목적이다. 조직동일시는

개인과 조직의 협력적 관계를 보여주는 지표로써 조직 전반의 성과에 영향을 미칠 수 있는 중요한 요소라고 할 수 있다. 조직동일시에 영향을 미치는 선행변인으로 조직의 이미지, 명성, 위상, 공정성 등이 연구되어 왔는데 대체로 조직과 관련된 변수였다. 하지만 부하직원의 입장에서는 자신의 직속상사나 최고경영진의 태도가 조직 전반의 이미지를 결정할 수도 있을 것이다. 그러므로 한 개인이, 특히 상사가 구성원들의 조직에 대한 생각에 어떤 영향을 미칠지 연구하는 것 또한 큰 의미가 있다고 할 수 있다. 또한 황성주·전병준(2014)의 연구에서는 상사의 비인격적 감독과 직장 내 일탈행동의 관계에서 조직지원인식의 매개효과를 검증했는데, 조직지원인식이 대인일탈과 조직일탈에 모두 영향을 주는 것으로 나타났다. Robinson and Bennett(1995)은 직장 내 일탈행동을 분류하는 기준이 일탈의 대상이라고 하였다. 이는 결국 사람에게 의해서 촉발된 일탈과 사람이 아닌 개체(조직)에 의해서 촉발된 일탈은 그 내용이 질적으로 달라짐을 의미한다. 그러므로 본 연구에서 조직동일시도 대인일탈과 조직일탈에 모두 영향을 미치는지 살펴볼 필요가 있다.

## II. 이론적 배경 및 가설 설정

### 2.1 상사의 비인격적 감독과 조직동일시의 관계

상사의 비인격적 감독이란 신체적 접촉을 제외하고 상사가 언어적 혹은 비언어적으로 부하에게 지속적으로 공격적, 적대적 행위를 하는 것이다(Tepper, 2000). 부하의 능력 폄하, 사생활 침해, 무례함, 공개적으로 망신 주기, 화풀이 등 부하에게 모욕감을

줄 수 있는 일체의 행동을 말한다. 상사의 비인격적 감독은 세 가지 특징을 가지고 있다. 첫째, 상사의 비인격적 감독은 상사의 행동에 대한 부하의 주관적인 평가이다. 상사에 대한 평가는 관찰자 혹은 부하의 개인적 특성이나 평가가 이루어지는 환경의 특성에 따라 달라질 수 있다. 둘째, 상사의 비인격적 감독은 일시적인 것이 아닌 지속적인 비육체적, 적대적 행위의 표출이다. 상사가 화를 내더라도 그것이 규칙적으로 발생하지 않는다면 비인격적 감독으로 보기 어렵다. 셋째, 상사의 비인격적 감독은 악의적인 의도를 담고 부하를 해하려 하기보다는 업무 목표 달성 및 높은 성과를 내기 위한 과정에서 부하를 혹사시키는 것이다. 이는 Baron & Richardson(1994)이나 Bushman and Anderson(2001)이 연구했던 공격성(aggression)과 상사의 비인격적 감독은 일정부분 차이가 있다는 것을 의미한다.

상사의 비인격적 감독과 더불어 본 연구는 상사의 비인격적 감독이 직장 내 일탈행동에 영향을 미치는 과정에서 조직동일시가 어떤 역할을 하는지 알아보고자 한다. 조직동일시는 자신이 속한 조직과 자기 자신을 일치시키는 행위로서 조직과의 일체감을 통해 조직에 대한 만족과 소속감을 느끼게 되며 조직의 성공과 실패를 마치 자신의 성공과 실패인 것처럼 여기는 것을 의미한다(Mael and Ashforth, 1992). 즉, 조직과 자신을 단일체로 인식하고, 조직의 특성을 자신의 특성인 것처럼 생각하는 공동운명체 의식이라고 할 수 있다(Ashforth and Mael, 1989). 그 외에도 Dutton and Dukerich(1991)은 조직동일시를 자신이 속한 조직의 속성을 통해 자신을 정의하여 개인의 정체성을 확립하는 것이라고 정의하였고, Hall, Schneider, and Nygren(1970)은 조직의 목표와 개인의 목표가 통합 내지는 일치되어 가는 과정이라고 설명하였다.

상사의 리더십과 조직동일시의 관계에 대한 연구는 아직까지 활발하게 이루어지지 않은 실정이다 (Epiropaki, 2003). 더군다나 상사의 비인격적 감독이 직접적으로 부하의 조직동일시에 영향을 준다는 연구결과는 거의 없다고 볼 수 있다(이정훈·문지영·허일무·이중호, 2014). 다만 기존의 문헌들을 살펴보면 리더십과 조직동일시의 관계를 어느 정도 유추해 볼 수 있다.

조직구성원의 조직동일시에 영향을 주는 요인은 주로 조직 자체의 이미지 혹은 리더이다(Tepper and Taylor, 2003). Mael and Ashforth(1992)의 연구에서도 개인은 조직의 명성이 높을수록 자신과 조직을 더욱 동일시한다고 주장했다. 상사는 부하와 조직을 이어주는 강력한 연결고리이기 때문에(Wayne, Shore, and Liden, 1997), 상사가 나를 대하는 태도가 곧 이 회사가 나를 대하는 태도와 같다고 인지하게 된다. 그러므로 상사가 모욕감을 주는 언행을 한다면 그것을 경험한 부하는 상사에 대한 반감 내지는 조직과 자신을 분리시키려는 시도를 할 가능성이 높다. 또한, 직속상사의 비인격적인 감독행위를 제지하기 위해 조직 차원(더 높은 직급의 상사 혹은 CEO)에서 별다른 노력을 하지 않고 개선의 여지가 없다면 부하는 조직을 신뢰하지 못할 것이고 더 이상 조직과 자신을 일치시키려고 하지 않을 것이다.

반면, 변혁적인 리더는 구성원과 사명 및 비전을 공유하고 새로운 아이디어를 촉발시키며 지속적으로 학습하도록 유도한다(Sujan, Weitz, and Kumar, 1994). 이러한 리더는 구성원들과 결속 수준이 높아지고 조화를 이루게 되는데, 이는 결국 조직과 개인의 결속력으로 연결되어 긍정적인 조직성과를 이끌어내는 것이다. 그러므로 다른 리더에 비해 변혁적 리더는 조직의 비전, 미션, 핵심가치 등을 구성원들에게 전달하는 역할을 하기 때문에 한 개인의 정

체성과 조직의 정체성을 일치시키는 데 있어서 중요하다. 또한 Kark, Shamir, and Chen(2003)에 의하면 리더가 발휘하는 리더십이 개인동일시와 사회동일시에 영향을 준다.

여기서 상사의 비인격적 감독과 변혁적 리더십을 정반대의 개념으로 보고자 한 것은 아니다. 동전의 양면처럼 하나의 리더십에도 긍정과 부정의 측면이 있다. Bass(1991)에 의하면 변혁적 리더십은 이상적 영향력, 지적 자극, 영적 고무, 개별적 배려라는 특징을 갖고 있다. 이러한 특성들은 구성원들에게 긍정적인 영향을 미쳐서 조직효과성을 제고시킨다. 하지만 Hogan and Hogan(2001) 등 여러 연구자들은 리더십의 어두운 측면(dark side of leadership)을 제안했는데 여기에는 폭군, 사유화된 카리스마, 파괴적 리더십, 비인격적 감독 등이 해당된다. 부정적 리더십의 한 종류라고 할 수 있는 상사의 비인격적 감독에 지속적으로 노출된 구성원은 경제적/비경제적으로 조직에 손해를 끼칠 수 있다.

여러 실증적 연구들을 보면 상사의 비인격적 감독과 조직동일시의 관계를 간접적으로 설명하고 있다. 상사의 처우에 따라서 부하가 느끼는 공정성의 정도는 달라지게 되는데, 김원형(2003)에 의하면 부하가 지각하는 절차공정성이 높으면 자존감을 높여주는 조직에 대해 고마워하게 되고 자신과 조직과의 일체감이 증가하는데, 이는 결국 조직동일시의 증가로 이어진다고 하였다(Lind, Greenberg, Scott, and Welchans, 2000; Koper, Van Knippenberg, Bouhuijs, Vermunt, and Wilke, 1993). 또한, 상호작용공정성과 관련된 연구들(Cohen-Charash and Spector, 2001; Masterson, Lewis, Goldman, and Taylor, 2000)에 의하면 상호작용공정성은 조직 자체보다는 공정한 대우를 하는 상사와의 교류에 의해 형성되는 것이라고 하였다. 이런 상호작용

공정성을 경험한 구성원들은 상사에 대한 신뢰를 가지게 되고 이는 결국 조직동일시를 높일 것이다. 한편, 상사의 리더십에 대한 만족이 조직동일시에 영향을 미친다는 연구들이 존재한다. Burns(1978)는 리더의 매력에 구성원들로 하여금 리더와 동일시하게 만들고 이는 결국 조직과의 동일시로 연결된다고 보았다. 이와 마찬가지로 상사의 리더십으로 인해 부서 내 부하들의 상사동일시에 영향을 주고 이것은 곧바로 조직동일시에도 영향을 미치게 된다(Mills and Gerth, 1958; Trice and Beyer, 1986; 김원형, 1994에서 재인용).

이렇듯 일련의 연구들을 통해 보면 상사가 부하의 조직동일시에 상당한 영향을 주는 존재임은 분명하다. 상사가 변혁적 리더십과 같은 긍정적 태도를 취하면 구성원의 동일시 정도가 높아지듯이, 조직을 대표하고 있는 리더가 비인격적인 감독과 같은 부정적 리더십을 발휘할 경우 구성원들의 조직에 대한 태도나 호감도에 악영향을 미칠 것이다. 다시 말해, 상사의 비인격적인 감독행위는 구성원들의 동일시 정도를 떨어뜨릴 가능성이 높다.

H1: 상사의 비인격적 감독과 조직동일시는 부(-)의 관계에 있을 것이다.

## 2.2 조직동일시와 직장 내 일탈행동의 관계

본 연구는 조직동일시의 매개효과를 확인하기 위한 것이므로 조직동일시와 직장 내 일탈행동의 관계도 살펴보기로 한다. 직장 내 일탈행동이란 중요한 조직 내 규범을 어기거나 조직 구성원의 행복(well-being)을 위협하는 행위를 의미한다(Robinson and Bennett, 1995). Robinson and Bennett(1995)은 일탈행동의 유형을 크게 네 가지로 분류하였는데,

첫째로 일탈의 대상이 조직일 때와 개인일 때로 나누고 둘째로 일탈의 경중에 따라 일탈행동을 정의하였다. 예를 들어, 조직에 대한 일탈 행위이면서 파급효과가 큰 것에는 회사 기물 절도가 해당되고, 반대로 개인에 대한 일탈 행위이면서 파급효과가 작은 것으로 동료 험담하기가 있다. 이렇게 네 가지로 구분하던 일탈행동을 후속 연구에서 Bennett and Robinson(2000)은 두 가지 차원으로 분류했다. 우선 조직일탈은 구성원이 조직을 목표로 해를 끼치는 행위이다. 반면 대인일탈은 구성원이 조직의 다른 구성원을 상대로 해를 끼치는 행위를 말한다. 일탈행동과 관련된 다양한 연구들을 분석한 결과 조직일탈은 생산관련 직장 내 일탈행동(Hollinger and Clark, 1982)과 심리 및 육체적 회피행동(Lehman and Simpson, 1992), 그리고 조직시민행동의 성실성 차원(Podsakoff, MacKenzie, Moorman, and Fetter, 1990)과 더 가까운 것으로 나타났다. 또한 대인일탈은 적대적 작업행동(Lehman and Simpson, 1992), 마키아벨리즘(Christie and Geis, 1970), 조직시민행동의 공손함 차원(Podsakoff et al., 1990)과 가까운 개념이라는 것을 발견하였다.

앞서 설명했듯이 조직동일시는 조직구성원이 인지하는 조직과의 심리적 일체감을 의미한다. 하지만 조직동일시가 직장 내 일탈행동에 영향을 준다는 연구 또한 거의 없는 실정이다. 다만 Ashforth, Harrison, and Corley(2008)의 연구에서 조직동일시가 직장 내에서 구성원들이 취하는 태도에 근본적으로 영향을 미치는 변수라고 하였다. 그 외에도 조직동일시가 구성원들의 직무태도에 영향을 준다는 선행연구들을 토대로 볼 때 일탈행동이 조직동일시의 영향을 받을 것이라 예상해 볼 수 있다.

사회 범주화 이론에 따르면 조직동일시와 이직의도는 부적인 관계에 있다. O'Reilly and Chatman

(1986)은 자신과 조직이 하나라고 생각하는 사람일수록 조직에 더 오래 머무르려고 하는 경향이 있으며, 이는 결국 조직동일시와 이직의도 간에 관계가 있음을 시사한다. 자신의 정체성을 조직의 정체성과 일치시키고 조직의 규범이나 가치에 부합하는 행동을 하려고 노력한다면 자신이 현재 속해있는 집단을 떠나기 싫을 것이다. 또한 조직동일시가 높은 개인은 자기효능감이 높아져서 자신의 직무 외에도 자발적으로 일을 찾아서 하고(Wegge, Van Dick, Fisher, Wecking, and Moltzen, 2006), 이는 결국 지속적으로 조직에 머물고자 하는 마음을 갖게 한다는 것이다(Mael, 1988; Mael and Ashforth, 1995). 더 나아가 조직을 자신의 일부라고 인식하고 심리적 애착의 정도가 증가하면, 조직을 떠나는 것 자체가 자기 자신의 일부를 잃는 것처럼 여기게 되어 심리적으로 고통을 겪게 될 것이다. 그 외에도 Meyer, Becker, and Van Dick(2006)은 동일시의 정도가 직장에서의 몰입도에 영향을 준다고 하였고, Van Dick, Christ, Stellmacher, Wagner, Ahlswede, Grubba, and Tissington(2004)은 조직동일시가 높을수록 이직의도를 낮추는 효과가 있다고 제시하였다. 이런 결과들을 통해 조직 내 개인의 조직동일시 수준이 낮아지면 다른 조직으로 옮기려고 하는 의도가 높아질 것이라 예측할 수 있다.

조직 내에서 한 개인의 이직의도가 높다는 것은 그만큼 그 사람이 조직 내 규범을 어기고 일탈적 행위를 할 가능성이 높다는 것을 시사한다. Tepper, Carr, Breaux, Geider, Hu, and Hua(2009)는 상사의 비인격적 감독과 직장 내 일탈행동의 관계에서 이직의도가 어떤 영향을 미치는지 알아보았는데, 이직의도가 높은 집단이 낮은 집단보다 일탈행동의 정도가 더 높은 점을 발견했다. 직장을 영원히 떠나려고 마음을 먹은 사람은 현재의 상사나 조직을 통

해 얻을 수 있는 보상이나 승진기회와 같은 혜택에 의존하려는 경향이 줄어들게 되며, 이는 결국 자신이 인지하는 힘(power)의 수준이 증가함을 느끼게 된다는 것이다(Molm, 1997). 조직 내 상위 권력에 대한 의존도가 줄고 자신의 사적인 이익을 추구하고자 하는 힘이 증가하면 상사의 부당한 대우를 참지 않고 일탈행동을 할 가능성 또한 높아질 것이다. 게다가 조직을 떠나려는 마음을 갖고 있다면 일탈행동을 통해 잃는 것보다 얻는 것이 더 많다고 느낄 것이고, 상사의 비인격적이고 공격적인 태도나 조직 차원의 처벌을 두려워하지 않게 된다.

Norman, Avey, Nimnicht, and Pigeon(2010)의 연구에 의하면 자기효능감, 낙관주의, 희망, 역경을 버려내는 힘 등을 종합한 개념인 심리적 자산(psychological capital)은 일탈행동과 부(-)의 관계에 있는데, 여기서 조직동일시가 조절역할을 한다는 것을 밝혀냈다. 구체적으로, 심리적 자산이 높고 조직동일시도 높은 집단이 일탈행동의 수준이 더 낮다는 것이었다. 역으로 해석하면 심리적 자산이 낮으면 일탈행동이 증가하는데 여기서 조직동일시까지 낮으면 일탈행동의 경향이 더욱 증가한다는 것을 의미한다. 조직동일시는 조직 구성원들이 자신을 조직의 일부분이라고 여기는 것이기 때문에(Ashforth and Mael, 1989), 그들은 자신이 속한 조직이 성공하기 위한 방향으로 행동하게 된다는 것이다. 이를 통해 조직 뿐만 아니라 자신의 정체성을 확립하고 스스로의 명성을 높이게 된다. 반대로 말하자면, 조직동일시가 낮은 구성원들은 조직과 자신의 위상을 일치시키지 않기 때문에 조직에 부정적 영향을 미칠 수 있는 행동에 관여할 가능성이 높아지게 된다.

위의 연구들을 종합해 볼 때, 조직동일시는 직장 내 일탈행동에 영향을 줄 것이라 예측해 볼 수 있다. 조직동일시가 증가하면 조직시민행동과 같은 이타적

인 행위 또한 증가하겠지만, 반대로 조직동일시가 감소할 경우 조직 내 규범을 어기고 상대방에게 해를 끼치려고 하는 일탈행동은 증가할 것이다.

H2: 조직동일시는 직장 내 일탈행동에 영향을 미칠 것이다.

H2-1: 조직동일시는 대인일탈과 부(-)의 관계에 있을 것이다.

H2-2: 조직동일시는 조직일탈과 부(-)의 관계에 있을 것이다.

### 2.3 조직동일시의 매개효과

본 연구의 주 목적은 상사의 비인격적 감독으로 인해 부하의 직장 내 일탈행동이 증가하는 과정에서 조직동일시가 어떤 작용을 하는지를 밝히는 것이었다. 상사의 모욕적인 언행이 직접적으로 부하의 일탈행동을 유발하는 것 외에도 일탈행동을 결심하기까지의 심리적 메커니즘이 존재하여 그 중간에서 여러 변수들이 일탈행동에 영향을 미칠 것이라 생각하였다.

조직에 대한 개인의 태도를 결정하는 중요한 요인 중 하나인 조직동일시는 사회정체성 이론(social identity theory)을 기반에 두고 있다. 사회정체성이란 한 조직의 구성원으로서 조직에 대한 인식이나 가치관, 감정 등이 결합하여 형성된 또 다른 자신의 이미지라고 할 수 있는데(Tajfel, 1972), Tajfel and Turner(1979)에 의하면 한 개인이 조직 속에서 자신의 사회적 정체성을 어떻게 형성하고 있는지에 따라 조직에 대해 협조적일 수도 비협조적일 수도 있다고 한다. 따라서 자신이 조직 내에서 우호적인 사회적 지위를 갖고 있다고 여기면 반대급부로 그 조직에 대해 우호적인 태도를 취할 것이

다(Tyler, 1999).

이와 더불어 사회교환이론(social exchange theory)도 조직 내 개인의 태도를 설명해 주는 이론 중에 하나이다. Blau(1964)의 이 이론에 따르면 어느 한 쪽이 호의를 베풀면 그것을 베푼 쪽에서는 보상심리를 갖고, 반대로 호의를 받은 쪽에서는 이에 상응하는 보답을 해야겠다고 생각하게 된다. 이런 상황을 사회적 교환이라고 일컫는데, 이를 통해 조직 내에서 상호호혜(reciprocity)의 원칙에 따라 상호 간 긍정적인 인식과 태도가 선순환적으로 나타나게 된다.

또한, Levinson(1965)은 조직 의인화(personification)라는 개념을 통해 근로자는 조직의 대리인(관리자)이 취하는 태도와 조직이 취하는 태도를 같은 것으로 여긴다고 설명했다. 이를 앞서 논의한 이론들과 종합하면, 부하직원들이 느끼기에 상사의 비인격적 감독은 조직의 비인격적 감독으로 연결될 것이고 결국 이런 부당한 대우를 받은 직원들은 조직과의 동일시 수준을 낮출 가능성이 높다. 자신의 가치가 조직 내에서 인정받지 못하고 조직과의 괴리감을 느끼게 된다면 구성원들은 조직 규범에 순응하기를 거부하고 비협조적인 태도를 보이게 될 것이며 조직에 잔류하려고 하는 의지마저 사라질 것이다. 그러므로 조직으로부터 합당한 대접을 받지 못한다고 인지하게 된 근로자는 조직과의 심리적 일체감이 떨어지고, 사회적 교환의 차원에서 조직에 악영향을 미치는 행동을 자행할 것으로 보인다.

이와 같은 논리를 토대로, 본 연구의 세 번째 가설은 다음과 같이 정리할 수 있다.

H3: 조직동일시는 상사의 비인격적 감독과 직장 내 일탈행동의 관계를 매개할 것이다.

H3-1: 조직동일시는 상사의 비인격적 감독과 부하의 대인일탈의 관계를 매개할 것이다.

H3-2: 조직동일시는 상사의 비인격적 감독과 부하의 조직일탈의 관계를 매개할 것이다.

### III. 연구방법

#### 3.1 연구의 설계

본 연구는 기존의 선행연구들을 토대로 조직 내에서 상사의 비인격적 감독이 조직동일시를 거쳐서 직장 내 일탈행동에 어떤 영향을 미치는지 설명하고 예측하는 경로모형을 설정하고 이를 검증하는 구조방정식을 구축하였다. 독립변수인 상사의 비인격적 감독이 종속변수인 직장 내 일탈행동에 직접적으로 영향을 미친다는 내용은 이미 여러 선행연구들(Robinson and Bennett, 1995; 한주원·박경규, 2009; 황성주·전병준, 2014)을 통해 검증되었기 때문에 본 연구에서는 이를 생략하였다. 두 변수의 직접적 영향 관계도 중요하지만 본 연구에서는 과연 조직동일시가 완전하게 매개역할을 할 것인지에 초점을 두고자 한다.

#### 3.2 연구대상 및 자료수집방법

본 연구의 가설을 검증하기 위해 국내기업들에 종사하는 사무직 직원 217명을 표본으로 구성하였고, 자기기입식 설문지를 통해 자료를 수집하였다. 오프라인과 온라인 설문을 병행하여 각각 99부와 118부가 회수되었으며, 연구대상은 주로 서울 및 수도권 지역의 기업에서 근무하고 있었다. 직급은 사원 55명, 주임 11명, 대리 55명, 과장 52명, 차장 14명, 부장 19명, 기타 1명으로 최고경영진을 제외한 팀

장급 이하가 대부분이었다. 조사는 2014년 5월 15일부터 약 2주간 진행되었으며, 설문지는 당사자가 느끼는 상사의 비인격적 감독의 정도, 자신과 조직을 얼마나 동일하게 생각하는지, 자신이 직장에서 얼마나 일탈행동을 하는지를 묻는 질문으로 구성되었다. 표본의 인구통계학적 특성은 다음과 같다(표 1).

본 연구는 자기보고식 설문조사를 채택했기 때문에 동일방법편의(common method bias)의 문제가 발생할 수 있다. 그래서 하만의 검증법(Harman's one factor test; Harman, 1976)을 이용하여 이 문제를 확인해 보고자 하였다. 우선 SPSS를 통해 모든 변수를 투입하여 베리맥스 요인분석을 실시하였고, 이를 통해 추출된 네 개의 변수의 아이겐 값(eigen value)이 모두 1보다 큰 것을 확인할 수 있었다. 또한 회전된 성분행렬에서 각 네 변수들이 서로 혼재되지 않고 명확하게 분리가 되어 있었으며 요인 1의 분산값이 약 20% 정도로 나타났다. 그러므로 본 설문지를 통한 분석결과에서 동일방법편의는 우려할 만한 수준은 아닌 것으로 보인다(Aulakh and Gencturk, 2000).

#### 3.3 측정도구 및 조작적 정의

##### 3.3.1 상사의 비인격적 감독

상사의 비인격적 감독은 상사가 육체적 접촉을 제외하고 적대적 언어, 비언어적 표현을 지속적으로 하는 것을 부하가 인지하는 정도로 정의한다. Tepper (2000)는 상사의 비인격적 감독을 측정하는 척도로 15문항을 제시하였지만, 그 중에는 한국 기업 환경의 실정에 맞지 않는 부분도 존재하기 때문에 이 문항들을 모두 사용하는 것보다는 일부를 선별하여 번역 및 수정하는 것이 효과적일 것이라 판단하였다.



〈표 1〉 표본의 인구통계학적 특성(N=217)

특성	항목	n(%)	특성	항목	n(%)
성별	남성	161(74.2)	나이	20-29	60(27.6)
	여성	54(24.9)		30-39	98(45.2)
	미응답	2(0.9)		40 이상	52(24.0)
		미응답		7(3.3)	
결혼여부	미혼	111(51.2)	직군	제조	17(7.8)
	기혼	102(47.0)		판매	37(17.1)
	미응답	4(1.9)		재무	15(6.9)
교육정도	고졸	8(3.7)		인사	13(6.0)
	전문대졸	28(12.9)		R&D	35(16.1)
	대졸	146(67.3)		서비스	32(14.7)
	대학원졸	29(13.4)		기타	61(28.1)
	기타	3(1.4)		미응답	7(3.2)
	미응답	3(1.4)			

본 연구에서는 이 중에서 5문항을 채택하여 리커트 7점 척도(1=전혀 아니다~7=매우 그렇다)로 측정하였다.

### 3.3.2 조직동일시

조직동일시는 자신의 중요한 생활기반인 조직을 통해 스스로를 정의하는 것이다. 다시 말해, 조직과 자신의 이미지를 심리적으로 일체화시키고 자기 자신을 정의함으로써 내가 어떤 사람인지 해답을 얻게 된다. 조직동일시를 측정하기 위해 Mael(1988)의 측정문항을 사용한 최동호(2010)의 연구를 활용하여 4개의 문항을 리커트 7점 척도(1=전혀 아니다~7=매우 그렇다)로 측정하였다.

### 3.3.3 직장 내 일탈행동

직장 내 일탈행동은 조직의 규범을 위반하여 조직 혹은 구성원의 웰빙을 위협하는 정도를 측정하는 개

념이다. Bennett and Robinson(2000)의 연구에서는 일탈행동의 측정도구로 최초 28문항 중에서 분석을 통해 19문항(대인일탈 7문항, 조직일탈 12문항)을 최종적으로 제시하였는데, 본 연구는 이 19문항을 모두 채택하지 않고 국내 기업 실정에 맞는 문항들을 선별하여 총 9문항(대인일탈 4문항, 조직일탈 5문항)을 번역하여 사용하였다. 척도는 앞선 변수들과 마찬가지로 7점 척도이지만, 각 점수별 내용은 다르다(1=전혀없음, 2=1년에 한번, 3=1년에 두어번, 4=1년에 여러번, 5=한달에 한번, 6=1주일에 한번, 7=(거의)매일).

### 3.4 분석방법

본 연구는 사회과학 통계프로그램인 AMOS 18.0을 이용하여 수집된 데이터를 분석하였다. 우선 개념별로 확인적 요인분석과 타당성 검정을 하였고, 구조방정식 모형 검증을 실시하여 상사의 비인격적 감독과 직장 내 일탈행동의 관계에서 조직동일시가

매개효과를 갖는지 살펴보았다.

#### IV. 연구결과

##### 4.1 각 구성개념의 신뢰성 및 타당성 검증

가설 검증에 앞서 주요 변수들 간의 상관관계를 알아보았다. 상사의 비인격적 감독은 조직동일시와는 부(-)의 상관관계가 있으며, 대인일탈 및 조직일탈과는 강한 정(+)적 상관관계를 보이고 있음을 알 수 있다. 또한 본 연구의 매개변수인 조직동일시는 조직일탈에만 부(-)적 영향을 주고 있는 것으로 보아 가설 중에서 일부만 채택될 가능성이 있음을 보여 준다. 자세한 분석결과는 <표 2>에 나타나 있다.

신뢰도 분석과 확인적 요인분석, 타당도 검증을 실시한 결과는 다음의 <표 3>에 나타나 있다. 우선 확인적 요인분석을 실시한 결과, 각 지표들은 적합도 기준을 전반적으로 충족시키고 있었다( $\chi^2=191.322$ ,  $df=129$ ,  $p=.000$ ,  $CMIN/df=1.483$ ,  $GFI=.912$ ,  $CFI=.966$   $NFI=.905$ ,  $TLI=.960$ ,  $RMSEA=$

.047). 한편, 측정항목의 신뢰성을 측정하기 위해 Cronbach's  $\alpha$ 를 사용하였으며, 결과는 모두 0.8 이상으로 나왔다. Hair, Anderson, Tatham, and Black(1998)에 의하면  $\alpha$ 계수가 0.7 이상이면 신뢰도에 문제가 없는 것으로 판단하기 때문에, 본 연구의 측정문항들은 신뢰할만한 수준이라고 판단하였다.

다음으로, 측정변수의 판별타당성과 집중타당성을 평가하기 위해 평균분산추출(average variance extracted: AVE)와 개념신뢰도(Construct Reliability: C.R)를 분석하였다. Hair et al.(1998)에 의하면 평균추출분산(AVE: Average Variance Extracted) 값이 0.5를 넘어야 집중타당성이 있다고 판단하는데 본 연구에서는 그 기준을 충족시키지 못하였다. 다만 C.R 값이 모두 0.7 이상의 기준을 충족시키고 있기 때문에 집중타당성이 확보되었다고 볼 수 있다. 판별타당성의 경우, 두 구성 개념의 AVE 값이 서로의 상관계수의 제곱보다 커야 판별타당성이 확보된다고 할 수 있는데(Fornell and Larcker, 1981), 직장 내 일탈행동을 제외한 나머지 요인들의 AVE 값이 <표 3>에 제시되어 있는 각 요인 간의 상관계수의 제곱보다 크기 때문에 각 요인 사이에는 판별타당성이 있음을 알 수 있다.

<표 2> 주요 변수들 간의 상관관계분석 및 기술통계

	상사의 비인격적 감독	조직동일시	대인일탈	조직일탈
상사의 비인격적 감독	1			
조직동일시	-.146*	1		
대인일탈	.228**	-.133	1	
조직일탈	.149*	-.165*	.592**	1
평균	2.287	5.141	2.159	1.924
표준편차	1.243	1.343	1.048	0.913

주1)  $p < .05^*$ ,  $p < .01^{**}$

주2) 평균과 표준편차는 소수 넷째 자리에서 반올림함.

〈표 3〉 확인적 요인분석 결과

	문항	표준화 회귀계수	t값	p값	AVE	C.R	크론바흐 α	
상사의 비인격적 감독	상사가 나에게 모욕감을 줌	.880	11.962	***	0.440	0.796	.893	
	상사가 나에게 험담을 함	.832	11.399	***				
	상사가 나에게 무능하다고 말함	.831	11.380	***				
	상사가 나의 사생활을 침해	.751	10.346	***				
	상사가 나와 의 약속을 어김	.704						
조직동일시	회사를 비난하면 모욕감을 느낌	.735			0.383	0.711	.862	
	'우리'회사라고 표현하는 것을 선호	.806	11.271	***				
	회사가 잘 되면 내가 잘 되는 것	.878	11.954	***				
	언론에서 회사를 비난하면 당황	.706	9.887	***				
직장 내 일탈행동 (대인일탈/조직일탈)	상대방의 마음을 아프게 함	.687			0.450	0.763	.835	
	상대방에게 나쁜 의도로 장난침	.649	8.552	***				
	상대방에게 무례하게 행동함	.804	10.288	***				
	상대방에게 당혹감을 줌	.858	10.729	***				
		회사물품을 개인적으로 사용	.660			0.375	0.749	.808
		거짓말을 하고 휴가를 씀	.648	7.992	***			
		고의로 상사의 지시를 어김	.720	8.683	***			
		회사의 기밀사항을 유출	.721	8.694	***			
	수당을 받기 위해 일부러 야근함	.673	8.239	***				
모형 적합도	$\chi^2=191.322$ , $df=129$ , $p=.000$ , $CMIN/df=1.483$ , $GFI=.912$ , $CFI=.966$ , $NFI=.905$ , $TLI=.960$ , $RMSEA=.047$							

#### 4.2 가설 검증 결과

본 연구는 최대우도법(Maximum Likelihood Estimation)을 채택하여 경로분석을 실시하였고, 이를 통해 가설을 검증하고자 하였다. 〈표 4〉와 〈그림 2〉는 연구모형을 토대로 추정된 구조방정식 모형의 결과를 보여주고 있다.

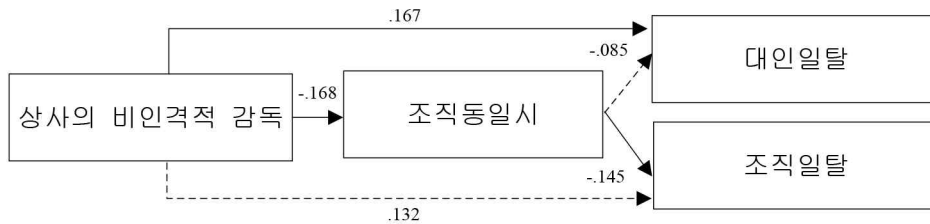
각 변수들 간의 직접효과를 살펴보면, 상사의 비인격적 감독이 조직동일시에 영향을 준다는 가설 1은 채택되었다(estimate=-.168, p-value=.035). 조직동일시와 직장 내 일탈행동의 관계에서 대인일

탈에 영향을 줄 것이라는 가설 2-1은 기각되었고, 조직일탈에 영향을 미친다는 가설 2-2만 채택되었다(estimate=-.145, p-value=.028). 마지막으로, 가설 3에서는 조직동일시가 상사의 비인격적 감독과 직장 내 일탈행동 중 조직일탈에만 매개효과를 보인다는 결과를 도출하였다. 그러므로 가설 3-2만 채택되었다. 요약하자면, 상사가 비인격적으로 감독할수록 부하의 조직동일시에 부정적인 영향을 미치며, 이로 인해 부하가 조직을 대상으로 해를 끼치는 조직일탈 행위가 증가하게 된다는 것이다.

〈표 4〉 가설 검증 결과

경로	측정치	C.R	p값	직접효과	간접효과	채택여부
상사의 비인격적 감독 → 대인일탈	.167	2.623	.009	.207**		-
상사의 비인격적 감독 → 조직일탈	.132	1.961	.050	.157		-
(H1)상사의 비인격적 감독 → 조직동일시	-.168	-2.106	.035	-.162*		채택
(H2-1)조직동일시 → 대인일탈	-.085	-1.404	.160	-.110		기각
(H2-2)조직동일시 → 조직일탈	-.145	-2.196	.028	-.179*		채택
(H3-1)상사의 비인격적 감독 → 조직동일시 → 대인일탈					.018	기각
(H3-2)상사의 비인격적 감독 → 조직동일시 → 조직일탈					.029*	채택

\*\*p < 0.01, \*p < 0.05



주) 실선은 통계적으로 유의함, 점선은 통계적으로 유의하지 않음

〈그림 1〉 연구 결과의 요약

## V. 결론 및 토의

특성이론을 필두로 하는 기존의 여러 리더십과 관련된 연구들은 주로 리더의 긍정적인 측면에 주목하였고 부정적인 측면은 간과되는 경향이 있었다. 하지만 1990년대 이후 리더십의 어두운 면(dark side of leadership)에 대한 연구들이 진행되고 실제로

도 부정적 리더십이 구성원들이나 조직에 피해를 줄 수 있다는 결과가 제시되고 있다. 22개 부서 아래에 108개의 팀으로 구성된 조직에 근무하는 762명의 제조업 근로자를 대상으로 종단연구를 진행한 Liu, Liao, and Loi(2012)는 부서장의 비인격적 감독 행위는 팀장의 비인격적 감독 행위를 부추기고 결국 팀원들의 창의성에 부정적 영향을 미친다고 보고했다. Hogan, Hogan, and Kaiser(2010)가 제시한

여러 자료들에 의하면 관리자급 이상의 리더의 실패(경영전략, 대인관계 등)로 인해 발생하는 비용이 75만 달러에서 270만 달러에 이른다(DeVries and Kaiser, 2003; Smart, 1999). 이는 리더의 긍정적 효과만큼이나 부정적 영향도 상당한 수준이라는 것을 보여준다.

부정적 리더십의 한 측면이라고 할 수 있는 상사의 비인격적 감독은 최근 관리자급 인사들이 자신의 지위를 이용해 부하직원들을 마치 노비처럼 대하는 '갑질 논란'이 주요 이슈로 떠오르면서 관심도가 높아졌을 뿐만 아니라 이에 대한 개선이 필요하다는 지적이 많다. 상사의 비인격적 감독 행위는 당사자의 기분을 나쁘게 하는 것에서 그치는 것이 아니라, 다른 구성원들이나 조직 전반에 피해를 입히는 행동을 유발하기 때문에 앞으로 심도 있는 연구가 필요하다. 본 연구는 서울과 수도권 기업에 근무하는 217명의 종업원들을 대상으로 설문조사를 실시하고 수집된 자료를 토대로 가설을 검증한 결과, 상사의 비인격적 감독과 부하의 일탈행동이 관련되어 있다는 Robinson and Bennett(1995)의 기존의 연구결과를 다시 한 번 확인하면서 황성주·전병준(2014)의 연구에서 제시되었던 조직지원인식에 있어서 새로운 매개변인으로 조직동일시가 있음을 밝혀냈다. 연구 결과를 요약하자면 다음과 같다.

첫째, 상사의 비인격적 감독은 부하의 조직동일시에 부(-)의 영향력을 미치는 것으로 나타났다. Tepper and Taylor(2003)가 주장했듯이 리더는 조직동일시에 영향을 주는 존재이기 때문에 상사의 부정적 리더십은 부하직원의 조직동일시를 저하시키는 요인이 될 것이다. 조직 내 구성원들은 상사를 단순히 한 개인으로 보는 것이 아니라 조직의 대변인으로 인지하기 때문에 상사의 비인격적 감독은 곧 조직의 비인격적 감독이라고 인식하게 되어 결국 자신을 조직

과 분리시키려고 노력하게 될 것이다.

둘째, 조직동일시는 부하의 직장 내 일탈행동 중에서 조직일탈에만 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직동일시의 수준이 낮아진 직원은 자신이 현재 몸담고 있는 회사에서 심리적으로나 육체적으로 떠나려고 할 가능성이 높고, 조직에 해를 끼친다고 해서 자신에게 돌아올 불이익도 없을 것이기 때문에 조직일탈 행위를 하는 데 있어서 주저함이 사라질 것이다. 이 결과는 상사의 비인격적 감독이 직접적으로 조직동일시에 영향을 미치지 않는다는 이정훈 등(2014)의 연구와는 상반되는데, 연구자들의 주장에 의하면 직무만족이 두 변수 사이에서 완전매개역할을 하기 때문에 직접효과가 사라진다는 것이다. 하지만 상사의 비인격적 감독이 직무만족을 거치지 않고 직접 조직동일시에 영향을 미칠 여지가 있는 이유는, 원래 자신의 직무가 적성에 잘 맞고 만족도가 높은 사람은 직무만족에 관계없이 상사의 비인격적 감독에 반응할 수 있기 때문이다. 일 자체는 즐겁지만 함께 일하는 사람 때문에 스트레스를 받게 되는 경우도 있기에 이런 상황에서는 직무만족이 높더라도 조직동일시가 낮아지는 현상이 발생하게 된다.

셋째, 기존에 예측했던 것과는 달리 조직동일시는 상사의 비인격적 감독과 직장 내 일탈행동의 관계에서 조직일탈에만 완전매개 역할을 하는 것으로 나타났다. 대인일탈의 경우, 조직동일시를 매개로 하지 않고 직접적으로 상사의 비인격적 감독의 영향을 받았다. 이와 같은 결과를 통해 상사의 비인격적 감독이 직장 내 일탈행동에 영향을 미치는 과정, 특히 대인일탈과 조직일탈에 미치는 메커니즘이 확실히 차이가 있음을 보여주고 있다. 대인일탈은 사람 대 사람의 관계와 연관되기 때문에 상사가 자신을 비인격적으로 대우한다고 느끼면 곧바로 상사나 제 3자에 대한 일탈로 연결이 될 것이다. 반면 상사의 비인격

적 감독이 직접적으로 조직에 대한 일탈로 연결되는 영향력은 대인일탈보다는 상대적으로 미약할 것이다. 오히려 그 중간에서 조직에 대한 심경의 변화가 일어난 후에 조직일탈행위로 이어진다고 설명하는 것이 타당해 보인다. 이 결과는 Levinson (1965)이 제시한 조직의인화를 명확히 보여주고 있다. 부하의 입장에서는 상사의 비인격적 태도를 조직의 비인격적 태도와 같은 것으로 보기 때문에 결국 조직동일시에 부정적 영향을 미쳐서 조직에 해를 입히는 행동을 유발하게 될 것이다.

상사의 비인격적 감독이 부하의 조직동일시 정도를 매개하여 대인일탈행위에 영향을 미칠 것이라는 가설 3-1이 기각된 것과 관련하여, 비인격적 감독과 대인일탈의 관계는 Tesser(1988)의 자기평가유지(self-evaluation maintenance) 모형으로 설명할 수 있을 것이다. 이 모형에 의하면 개인은 자존감을 높여서 긍정적인 자기평가를 유지하기를 원하며, 이러한 자기평가는 주변 사람들에 의해 영향을 받는다고 한다. 긍정적 자기평가를 유지하기 위해서 반영(reflection)과 비교(comparison)의 과정을 거친다. 반영은 다른 사람의 영광을 통해 자신의 가치를 높게 평가하는 것이고, 비교는 자신의 성과와 타인의 성과를 단순 비교함으로써 자신의 가치를 높이는 과정이다. 이러한 과정들은 자신에게 있어서 평가 대상 항목의 중요성, 자신과 상대방의 성과 수준, 심리적 유사성 이 세 가지로 구성되어 있다. 회사 내에서 구성원들은 심리적 유사성(연령, 경력 등)이 높고 중요하게 생각하는 평가 항목도 대체로 실적 내지는 인사고과이기 때문에 직장동료와의 끊임없는 비교를 통해서 자신의 가치를 높이려고 할 것이다. 앞서 설명했듯이 상사의 비인격적 감독은 악의적인 의도보다는 성과압박에 의해 발생하는 경우가 많기 때문에, 성과를 높여서 자신의 가치를 증명하기 위해 억

박지르는 행동을 보이는 등의 비인격적 태도가 만연할 가능성이 높다. 가령 업무와 관련하여 부장에게서 모욕적인 언행을 경험한 과장은 긍정적 자기평가를 유지하기 위해 대리에게 똑같이 모욕적으로 대할 것이고 그것은 대인일탈행위임과 동시에 부하직원의 입장에서는 비인격적 감독에 해당한다. 결국 비인격적 태도의 대물림 현상이 생기면서 악순환의 고리가 이어진다고 볼 수 있다. 이와 더불어 정서의 전염(emotional contagion) 관점에서 살펴본다면, Anderson, Keltner, and John(2003)은 감정의 전이는 상대적으로 높은 지위에 있는 사람에서 낮은 사람에게로 일어난다고 주장했다. 189명의 학부생들을 대상으로 실증연구를 진행한 Sy, Cote, and Saavedra(2005)에 의하면 부정적 정서를 갖고 있는 리더의 부하들은 긍정적 정서보다 부정적 정서를 더 경험하는 것으로 나타났고 긍정적 정서의 경우도 마찬가지로의 결과가 나왔다. 이처럼 부하를 향한 리더의 감정 전염력은 상당하다고 할 수 있는데, 상사의 비인격적 감독을 통해 부정적 정서가 전달된다면 부하 역시 부정적 감정을 경험할 가능성이 높고 이는 다른 부하직원에게 전이될 것이다. 또한 긍정적인 자기평가를 유지하고 조직 내에서 유능한 사람으로 평가받기 위해 상사의 감정상태를 파악하고 흉내를 내는 것으로 해석할 수 있을 것이다.

이와 같은 연구결과를 토대로 본 연구의 의의와 시사점을 제시하고 한계점에 대한 향후 연구 방향을 제안하였다.

## 5.1 연구의 의의와 시사점

본 연구를 통해 도출할 수 있는 의의와 시사점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 우선적으로 상사의 비인격적 감

독이 조직동일시에 미치는 영향력을 살펴보았다. 그동안의 연구들은 리더의 긍정적 측면이 조직동일시에 어떤 영향을 미치는지 고찰하였지만, 본 연구에서는 부정적 리더십이라고 할 수 있는 상사의 비인격적 감독이 조직동일시에 부정적 영향을 미치고 있음을 밝혀내었다. 이러한 결과는 실무적 관점에서 구성원이 조직과의 일체감을 느끼는 데 있어서 상사의 태도가 중요한 역할을 하고 있음을 시사한다. 변혁적 리더십처럼 순기능적 리더십으로 구성원들이 조직을 자신과 일치시키도록 하는 것도 중요하지만, 비인격적인 태도로 부하의 사기를 꺾고 감정을 상하게 하여 동기부여와 정서 상태에 악영향을 미침은 물론 조직 전반의 효율성을 저하시키지 않도록 하는 것 또한 중요하다는 것이다. 자본주의 사회에서 기업은 성과를 내는 것이 목적이기 때문에 조직 관리자들은 성과압박을 느끼게 되고, 이런 환경에서 본인도 실적을 내서 살아남아야 하기 때문에 거친 언행을 보이는 것이 당연한 현상일 수도 있다. 하지만 순간의 화를 참지 못하고 부하들에게 분풀이를 했을 때 그 여파는 생각보다 심각할 수 있다는 점을 명심해야 할 것이다. 특히 팀장급 이상의 중간관리자들은 자신의 비인격적 태도가 조직의 비인격적 이미지 형성에 기여하고 있음을 인지해야 한다. 따라서 조직의 최고경영자들은 조직 차원에서 비인격적 감독 행위를 감시함은 물론이고 비인격적 감독을 경험한 구성원들의 조직동일시의 저하를 극복할 수 있는 방안을 모색할 필요가 있다.

둘째, 그 다음으로 살펴본 조직동일시와 직장 내 일탈행동의 관계에서 흥미로운 점을 발견할 수 있었다. 기존에 설정했던 가설과는 달리 조직동일시는 조직일탈에만 유의한 영향을 미치고 있었으며 대인일탈은 크게 영향을 받지 않았다. 이는 황성주·전병준(2014)의 연구에서 조직지원인식이 상사의 비

인격적 감독과 직장 내 일탈행동(대인일탈 및 조직일탈)의 관계를 둘 다 매개한다는 것과는 그 양상이 다르다고 할 수 있다. 이를 통해 조직동일시와 조직지원인식은 비인격적 감독이 일탈행동에 미치는 과정에서 서로 다른 작용을 일으키고 있음을 예상해 볼 수 있다. 부하직원이 받아들이는 조직지원인식은 조직 뿐만 아니라 상사의 도움으로도 인지할 수 있기 때문에 만약 조직지원인식이 낮아지게 되면 조직에 대한 복수는 물론 사람에 대한 복수도 일어날 수 있다. 하지만 조직동일시는 말 그대로 나 자신과 조직을 심리적으로 일치시키는 것이기 때문에 조직동일시가 낮아진다고 해서 조직 내 다른 구성원들에게 해를 끼치는 행동을 할 가능성은 높지 않다. 단순히 모욕감을 주는 상사의 행위에 분노를 느껴서 대인일탈을 하게 된다고 보는 것이 더 설명력이 있을 것이다.

셋째, 기존의 연구들을 통해 상사의 비인격적 감독이 부하의 직장 내 일탈행동을 증가시킨다는 사실이 입증되었지만(Robinson and Bennett, 1995; 오아라·박경규·용현주, 2009), 두 변수 사이의 과정상의 변수를 밝혀내는 것 또한 중요한 과제이다. 직장 내 일탈행동은 단일차원이 아니라 사람과 회사에 대한 일탈로 구분되기 때문에 비인격적 태도가 부하의 심리상태에 영향을 미치고 이것이 대인일탈과 조직일탈로 발현되는 메커니즘은 분명 다를 것이기 때문이다. 또한, 상사의 비인격적 감독이 부하의 일탈행동을 일으키는 주요 변수라는 것은 분명하지만 단순히 상사의 비인격적 태도만으로 부하의 모든 일탈행동을 설명할 수는 없다. 그런 의미에서 본 연구가 심리적 요인 중 하나인 조직동일시를 입증해 냈다는 것에서 그 의의를 찾을 수 있다. 게다가 상사의 비인격적 감독과 직장 내 일탈행동의 관계에서 조직동일시의 매개효과는 직장 내 일탈행동 중에서

조직일탈에만 나타났으며 대인일탈은 상사의 비인격적 감독의 직접적인 영향을 받고 있었다. 이는 결국 상사의 비인격적 감독이 무조건적으로 일탈행동에 영향을 주는 것이 아니라, 중간에 존재하는 매개요인에 따라 대인일탈과 조직일탈에 선별적으로 영향을 미친다는 것을 의미한다. 다시 말해, 부하직원 주변 사람들에게 취하는 대인일탈행위는 상사의 모욕적인 언행이 촉발시켰다고 설명이 가능하지만, 조직일탈행위는 지속적으로 비인격적 대우를 받은 후에 회사에 대한 애착심이나 몰입감이 저하되고 주인의식이 사라지는 과정을 통해 발생하는 현상이라고 보는 것이 타당할 것이다.

## 5.2 한계점 및 향후 연구 제안

본 연구는 다음과 같은 한계점을 지니고 있다.

첫째, 본 연구는 설문조사를 진행하는 데 있어서 한 시점만을 대상으로 하는 횡단연구를 실시하였다. 상사의 비인격적 감독은 일시적인 현상이 아니라 상사에 의해 지속적으로 적대적인 대우를 받는 것을 특징으로 하기 때문에(Tepper, 2000), 어느 특정 시점에서 비인격적 감독의 수준이 높게 나오더라도 그 상사가 비인격적인 감독자라고 속단할 수는 없다. 사실상 이 개념을 측정하기 위해서는 충분한 시간이 요구되므로, 향후 연구에서는 종단 연구를 통해 상사의 비인격적 감독의 영향력을 검증해야 할 것이다.

둘째, 본 연구에서 사용된 측정도구는 해외문헌에서 나온 설문지를 번역한 것이기 때문에 한국 기업의 문화나 실정과는 맞지 않는 부분이 존재한다. 실제로 본 연구를 진행하기 전에 예비조사를 했는데, 응답자들은 한국 기업 내에서 거의 발생하지 않는 문항이 다소 포함되어 있다고 의견을 제시하였다.

가령 “does not allow me to interact with my coworker” 같은 경우 의미가 애매할 뿐 아니라 실제로 상사가 동료와의 교류를 막는 경우는 드물다는 점에서 한국 기업의 실정을 측정하기엔 부적합하다. 또한 직장 내 일탈행동의 경우 “used an illegal drug or consumed alcohol on the job”을 측정하는 항목이 있었는데, 미국과 달리 한국에서 불법약물은 구하기도 어렵거니와 대중화되어 있지 않기에 마약문제를 일으킬 확률은 거의 없다는 의견도 있었다. 이렇듯 서양에서 생각하는 비인격적 감독과 우리나라에서 생각하는 비인격적 감독의 의미는 다를 수 있다. 그렇기 때문에 본래 설문 항목 중에 여러 문항을 제거하고 설문지를 구성하였고, 이는 원저자의 연구와는 달리 설문의 타당성을 떨어뜨릴 가능성이 있다. 하지만 본 연구가 의미 있는 이유는 국내 학계에서 상사의 비인격적 감독이나 직장 내 일탈행동에 대한 연구가 별로 이루어지지 않은 가운데 해외문헌의 측정도구를 이용하였음에도 유의미한 결과가 도출되었다는 것이다. 만약에 국내문헌의 측정도구가 있었다면 이 결과는 더욱 두드러지게 나왔을 수도 있다. 이는 한국 상황을 반영한 상사의 비인격적 리더십과 직장 내 일탈행동의 개념 및 구성요인에 대한 연구가 반드시 필요하다는 것을 보여주고 있는 것이다. 그러므로 향후 연구에서는 한국 실정에 맞는 척도를 개발하고 이를 통한 연구 결과의 재검증이 진행되어야 할 것이다.

마지막으로, 본 연구는 CEO와 임원진을 제외한 부장급 이하 직원들을 대상으로 설문을 진행하였는데, 상사와 부하를 명확하게 구분하지 않고 하나의 설문지로 자기보고식(self report) 설문방법을 채택하였기 때문에 동일방법편의(common method bias)가 발생할 수 있다. 앞서 연구방법 부분에서 하만의 검증법(Harman's one factor test)을 활용하여



이 문제에 대한 의구심을 해소하기는 하였지만, 이정훈 외(2014)의 연구에서 지적하였듯이 상사와 부하를 나누어서 개념을 측정하는 것이 좀 더 확실한 방법일 것이다. 하지만 굳이 그렇게 하지 않은 이유는, 우선 현실적으로 이러한 분리를 통해 측정하기가 어렵기 때문이다. 어느 직급까지가 상사이고 어느 직급까지가 부하인지를 정의하는 것도 쉽지 않고, 위계서열이 존재하는 조직 내에서 누구나 비인격적 감독에 노출되고 일탈행동을 자행할 수 있을 것이다. 최고경영진을 제외한 모든 직원들은 직속상사가 있기 때문에 부장(팀장)이라고 해서 비인격적 감독에서 예외될 수는 없다. 물론 직급, 성격 등 개인차에 따라 비인격적 감독을 느끼는 정도의 차이는 있겠지만, 이렇게 팀장 이하 전 직급을 대상으로 연구한 결과가 유의미하게 나온 것으로 보아 상사와 부하의 측정을 따로 했을 경우 더 강력한 결과를 얻을 수 있을 것으로 예상된다.

## 참고문헌

- 김원형(1994). 조직 동일시 모형: 선행 변인, 결과 변인과의 관계. **한국심리학회지 산업 및 조직**, 7(1), 55-86.
- 김원형(2003). 조직 동일시의 교차 타당도 모형: 선행 변수, 조직 시민행동, 조직 몰입, 직무 관여와의 관계. **조직과 인사관리연구**, 27(1), 1-32.
- 로버트 서튼(2007). **또라이 제로 조직**. 이실MBA.
- 오아라 · 박경규 · 용현주(2013). 조직지원인식과 직장 내 일탈행동의 관계: 정서적 몰입의 매개효과와 조직 기반 자긍심의 조절효과. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 26(1), 119-147.
- 이정훈 · 문지영 · 허일무 · 이종호(2014). 상사의 비인격적 감독이 부하의 조직동일시와 조직일탈행동에 미치는 영향. **한국산학기술학회논문지**, 15(5), 2806-2820.
- 최동호(2010). 조직문화유형과 조직 동일시, 조직몰입간의 관계 연구. 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원, 석사학위논문.
- 한주원 · 박경규(2009). 상사의 비인격적 감독이 부하의 직장 내 일탈행동에 미치는 영향. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 22(2), 233-259.
- 황성주 · 전병준(2014). 상사의 비인격적 감독이 직장 내 일탈행동에 미치는 영향: 조직지원인식의 매개효과를 중심으로. **한국HRD연구**, 9(3), 1-24.
- Anderson, C., Keltner, D., and John, O. P. (2003). Emotional Convergence between People over Time. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(5), 1054.
- Ashforth, B. E., and Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., and Corley, K. G. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
- Aulakh, P. S., and Gencturk, E. F. (2000). International Principal - Agent Relationships: Control, Governance and Performance. *Industrial Marketing Management*, 29(6), 521-538.
- Baron, R. A., & Richardson, D. R. (1994). *Human Aggression (2nd ed.)*. New York: Plenum.
- Bass, B. M. (1991). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bennett, R. and Robinson, S. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal*

- of *Applied Psychology*, 85(3), 349-360.
- Blau, P.(1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Burns, J. M.(1978). *Leadership*, 1978. New Yorker: Harper & Row.
- Bushman, B. J., and Anderson, C. A.(2001). Is It Time to Pull the Plug on the Hostile versus Instrumental Aggression Dichotomy?. *Psychological Review*, 108, 273-279.
- Christie, R. and Geis, F. L.(1970). *Studies in Machiavellianism*. San Diego, CA: Academic Press.
- Cohen-Charash, Y., and Spector, P. E.(2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- DeVries, D. L., and Kaiser, R. B.(2003). Going Sour in the Suite: What You Can Do about Executive Derailment. In Workshop presented at the Maximizing Executive Effectiveness Meeting of the Human Resources Planning Society, Miami, FL.Christie, R. and Geis, F. L.(1970). *Studies in machiavellianism*. San Diego, CA: Academic Press.
- Dutton, J. E., and Dukerich, J. M.(1991). Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.
- Epitropaki, O.(2003). Transformational Leadership, Psychological Contract Breach And Organizational Identification. In Academy of Management Proceedings. *Academy of Management*, 2003(1), 1-6.
- Fornell, C., and Larcker, D. F.(1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 382-388.
- Hair, J. F., R. E. Anderson, R. L. Tatham and W. C. Black(1998), *Multivariate Data Analysis*, 5th edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hall, D. T., Schneider, B., and Nygren, H. T. (1970). Personal Factors in Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2).
- Harman, H. H.(1976). *Modern Factor Analysis*. University of Chicago Press.
- Hogan, R., and Hogan, J.(2001). Assessing Leadership: A View from the Dark Side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9 (1-2), 40-51.
- Hogan, J., Hogan, R., and Kaiser, R. B.(2010). Management Derailment. *American Psychological Association Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3, 555-575.
- Hollinger, R. C. and Clark, J.(1982). Formal and Informal Social Controls of Employee Deviance. *Sociological Quarterly*, 23, 333-343.
- Kark, R., Shamir, B., and Chen, G.(2003). The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246.
- Koper, G., Van Knippenberg, D., Bouhuijs, F., Vermunt, R., and Wilke, H.(1993). Procedural Fairness and Self-Esteem. *European Journal of Social Psychology*, 23(3), 313-325.
- Lehman, W. and Simpson, D.(1992). Employee Substance Abuse and on-the-job Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 77, 309-321.
- Levinson, H.(1965). Reciprocation: The Relationship between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370-390.

- Lind, E. A., Greenberg, J., Scott, K. S., and Welchans, T. D.(2000). The Winding Road from Employee to Complainant: Situational and Psychological Determinants of Wrongful-Termination Claims. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 557-590.
- Liu, D., Liao, H., and 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.
- Mael, F.(1988). Organizational Identification: Construct Redefinition and a Field Application with Organizational Alumni(Doctoral dissertation, Wayne State University).
- Mael, F., and Ashforth, B. E.(1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Mael, F. A., and Ashforth, B. E.(1995). Loyal from Day One: Biodata, Organizational Identification, and Turnover among Newcomers. *Personnel Psychology*, 48(2), 309-333.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., and Taylor, M. S.(2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., and Van Dick, R.(2006). Social Identities and Commitments at Work: Toward an Integrative Model. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 665-683.
- Mills, C. W., and Gerth, H. H.(Eds.).(1958). *From Max Weber: Essays in Sociology*. Oxford University Press.
- Molm, L. D.(1997). Risk and Power Use: Constraints on the Use of Coercion in Exchange. *American Sociological Review*, 113-133.
- Norman, S. M., Avey, J. B., Nimnicht, J. L., and Pigeon, N. G.(2010). The Interactive Effects of Psychological Capital and Organizational Identity on Employee Citizenship and Deviance Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*.
- O'Reilly, C. A., and Chatman, J.(1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., and Fetter, R.(1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects of Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Robinson, S., and Bennett, R.(1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multi-Dimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572
- Rotundo, M., and Sackett, P. R.(2002). The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66.
- Smart, B. D.(1999). *Topgrading*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Sujan, H., Weitz, B. A., and Kumar, N.(1994). Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling. *The Journal of Marketing*, 39-52.
- Sy, T., Côté, S., and Saavedra, R.(2005). The Con-

- tagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 295.
- Tajfel, H.(1972). Experiments in Vacuum. In J. Isreal, and H. Tajfel(Eds.), *The Context of Social Psychology*. London: Academic Press.
- Tajfel, H., and Turner, J. C.(1979). An Integrative Theory of Intergroup Conflict. *The Social Psychology of Intergroup Relations*, 33(47), 74.
- Tepper, B. J.(2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178-190.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., and Lambert, L. S.(2006). Procedural Injustice, Victim Precipitation, and Abusive Supervision. *Personnel Psychology*, 59, 101-123.
- Tepper, B. J., and Taylor, E. C.(2003). Relationships among Supervisors' and Subordinates' Procedural Justice Perceptions and Organizational Citizenship Behaviors. *Academy of Management Journal*, 46(1), 97-105.
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., and 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.
- Tesser, A.(1988). Toward a Self-Evaluation Maintenance Model of Social Behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*, 21, 181-228.
- Trice, H. M., and Beyer, J. M.(1986). Charisma and Its Routinization in Two Social Movement Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 8, 113-164
- Tyler, T. R.(1999). Why People Cooperate with Organizations: An Identity-Based Perspective. *Research in Organizational Behavior*, 21, 201-246.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., and Liden, R. C.(1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Wegge, J., Van Dick, R., Fisher, G. K., Wecking, C., and Moltzen, K.(2006). Work Motivation, Organisational Identification, and Well-Being in Call Centre Work. *Work & Stress*, 20(1), 60-83.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., and Tissington, P. A.(2004). Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction. *British Journal of Management*, 15 (4), 351-360.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., and Duffy, M. K.(2002). Abusive Supervision and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1068-1076.

# The Relationship between Abusive Supervision and Workplace Deviance - Based on the Mediating Effect of Organizational Identification -\*

Sung-Joo Hwang\*\* · Byung-June Chun\*\*\*

## Abstract

The current study aims to investigate the relationship between abusive supervision and workplace deviance as well as mediating effect of organizational identification based on a survey among 217 Korean employees in various industries. All analyses were conducted using PASW 18.0 and AMOS 18. The results of this study are described below.

We found that abusive supervision significantly reduced organizational identification by the employees. Additionally, organizational identification was negatively associated with organizational workplace deviance. No association was seen between organizational identification and interpersonal workplace deviance.

These findings indicated that organizational identification is an important mediating factor between abusive leadership and an employee's behavior. Specifically, we defined organizational identification as a mediator based on the concepts of reciprocity(Blau, 1964) and personified organization(Levinson, 1965). The results show that organizational identification was solely associated with organizational workplace deviance. Thus, Our findings suggest that an employee's organizational workplace deviance is indirectly triggered by abusive supervision through decreased organizational identification. This study further supports recommendations and implications for regulating supervisor behavior in workplace.

---

\* This research was supported by the Chung-Ang University Research Scholarship Grants in 2015

\*\* School of Business, Chung-Ang University, First Author

\*\*\* College of Business and Economics, Chung-Ang University, Corresponding Author

Key words: Abusive Supervision, Organizational Identification, Interpersonal Deviance, Organizational Deviance

- 
- 저자 황성주는 현재 중앙대학교 대학원 경영학과 인사조직전공 박사과정에 재학 중이며, 중앙대학교 경영학부를 졸업하고 동대학원에서 석사학위를 취득하였다. 주요연구분야는 조직행동, 리더십 등이다.
  - 저자 전병준은 현재 중앙대학교 경영학부 인사조직전공 정교수로 재직 중이다. 서울대학교 경영대학 및 대학원 경영학과를 졸업하였으며, 미국 오리건 주립대학교에서 인사조직 박사학위를 취득하였다. 한국경영학회 상임이사, 부회장 및 인사조직학회 상임이사, 한국국제경영학회 상임이사를 역임하였다. 주요연구분야는 리더십, 조직관리, 예술 및 엔터테인먼트경영, 비교조직행동 등이다.