

## 상사의 비인격적 감독과 과업수행 수준의 상호작용이 종업원의 조직 냉소주의에 미치는 영향: 종업원 침묵을 통한 상사의 과업수행 수준의 매개된 조절 효과를 중심으로

박 현 선                      정 현 선                      박 동 건<sup>†</sup>

고려대학교 심리학과

본 연구는 조직 내에서 높은 성과를 보이지만 좋은 성품은 겸비하지는 못한, 이른바 '일 잘하는 못된 상사'가 조직 구성원들에게 끼칠 수 있는 부정적인 영향을 살펴보고자 하였다. 구체적으로, 상사의 비인격적 감독과 과업수행 수준의 상호작용 효과가 종업원 침묵을 통해 조직 냉소주의에 영향을 끼치게 되는 과정을 확인하고자 하였다. 자료 수집을 위해 현재 조직에 종사하고 있는 개인들을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 300명의 자료가 분석에 사용되었다. 분석 결과, 상사의 비인격적 감독과 개인의 조직 냉소주의 지각의 관계는 상사의 과업수행 수준에 의해 조절되는 것으로 관찰되었으며, 또한 상사의 비인격적 감독과 상사의 과업수행 수준의 상호작용 효과가 종업원의 조직 냉소주의에 미치는 영향은 종업원의 침묵에 의해 매개되는 것으로 나타났다. 곧, 부하직원이 상사의 비인격적인 말과 행동을 경험할 때, 상사가 일을 잘하는 사람이라면, 의사소통 상황에서 부하직원은 침묵하게 되며, 이를 통해 조직의 몰입을 저해하고, 직무불만족, 이직 등에 영향을 미치게 되는 조직 냉소주의로까지 확장되는 것을 확인하였다. 이러한 연구 결과를 바탕으로 하여 조직 냉소주의에 미치는 비인격적 감독, 과업수행 수준, 침묵의 상호 영향 관계에 대해 논의하고 향후 연구를 위한 제언을 제시하였다.

주요어 : 비인격적 감독, 종업원 침묵, 조직 냉소주의, 과업수행, 매개된 조절효과, 일 잘하는 못된 상사

---

<sup>†</sup> 교신저자 : 박동건, 고려대학교 심리학과, sykhpark@korea.ac.kr

현대 사회에서의 조직은 치열한 경쟁구도를 형성하고 있으며 이러한 경쟁 속에서 조직은 생존과 발전을 위하여 끊임없는 변화와 혁신을 추구하고 있다(박희태, 손승연, 윤석화, 2014). 그 과정에서 조직의 리더 즉, 상사들은 전략적으로 주요한 회사의 비전을 제시하고, 조직 구성원들을 고무하고 이끄는 등의 긍정적인 역할을 하지만(Conger, 1998), 때로는 조직의 목표 달성 및 성과창출을 위해 강압적인 행동을 행하기도 한다(Ashforth, 1994). 뿐만 아니라 때로는 부하직원의 행동변화를 위하여 화를 내고, 비난을 하는(박희태 등, 2014) 등의 부정적인 행동도 서슴지 않는다(Arvey & Ivancevich, 1980).

Conger(1998)는 기존에는 비전을 쫓는 리더(visionary leader)들의 긍정적인 면만을 보고자 하여 왔으며, 이러한 리더들의 자질 이면에 존재하는 부정적인 측면은 간과되어 왔다고 지적하였다. 경쟁사회 속에서 조직을 성공으로 이끌 수 있는 리더들은 대개 진취적이고 주도적이며 적극적인 동시에 변화와 도전을 두려워하지 않는다. 이와 같이 지도력이 강하고 비전을 추구하는 리더들은 조직 내에서 종종 독단적으로 비추어질 때가 있다(Conger, 1998). 또한 과업 수행에서의 완벽주의 및 철저한 실행에 집착적인 모습을 보이며, 시시각각 급변하는 상황 속에서 업무의 압박이 과도한 경우, 부하직원들의 의견이나 제안 등을 무시하거나(De vries & Miller, 1986), 부하직원들을 재촉하며 지나친 압박을 가하는 현상(박희태 등, 2014)이 발생하기도 한다.

본 연구는 성과적 측면에서는 긍정적으로 평가될 수 있는 리더들이 높은 과업 성과의 달성을 쫓는 과정에서 보일 수 있는 부정적인 행동과 그러한 행동이 조직 구성원들에게 미

칠 수 있는 영향에 대해 살펴보고자 한다.

기존에 이미 상사의 리더십에 대한 긍정적인 연구들이 많이 진행되어 왔으며, 최근에는 부정적인 양상으로 발현되는 리더십에 대한 연구도 어렵지 않게 찾아볼 수 있다(Kelloway 등, 2006; Zapf, Einarsen, Hoel, & Vartia, 2003; Einarsen, Hoel, & Cooper, 2003; Tepper, 2000; Namie & Namie, 2009 등 참조). 그렇지만 본 연구에서는 상사의 리더십을 단순한 차원에서 긍정적, 부정적으로 양분하는 것이 아니라, 성과가 높다는 측면에서 조직에게는 긍정적이지만, 이를 위해 비정상적인 양태로 압박을 가하는 점에서는 부하직원들에게 부정적인 면을 동반하는, 동시적 공존 상황에 대한 새로운 시각을 갖고 리더, 즉 상사의 영향력에 대해 알아볼 것이다.

높은 성과를 보이지만, 부하직원에게는 비인격적인 행동을 보이는 상사들은 실제로 조직에 존재하고 있다. 최근에는 이러한 비정상적인 방법과 행동으로 높은 성과를 낸 조직의 리더들이 조직 내외적으로 문제를 일으켜 기사화된 사건들을 어렵지 않게 찾아볼 수 있다(정소담, 노컷뉴스, 2013년 8월 19일 기사 참조). 이러한 사례들이 언론에 크게 보도되자, 해당 기업들은 공식 사과문을 올리고, 해당 직원을 해고하는 등의 대처를 하였다. 하지만 소비자들은 기업 제품관련 불매운동을 벌이고, 온라인상에서의 비난 및 회화화 등의 반응을 보였으며, 결과적으로 해당 기업의 이미지는 내, 외적으로 큰 타격을 입게 되었다. 하지만 이러한 상사들의 행동이 사회적인 논란으로 가시화 되지 않는다면, 조직은 상사들이 보이는 높은 성과에만 주로 초점을 두고, 조직의 운영 측면에서는 큰 문제가 되지 않을 것이라고 단순하게 생각할 수 있다. 하지만 기업은

조직원들의 단기적인 성과와 성장만을 추구할 것이 아니라 그 안에서의 지속가능성을 유지하며 생활할 수 있어야 한다는 점에서, '일 잘하는 못된 상사'가 구성원에게 미치는 영향은 중요하게 다루어져야 할 문제라 할 수 있다. 이는 조직이 높은 수행을 보이는 상사의 비인격적 감독 행동을 용인할 때 나타날 수 있는 부정적인 측면은 가시적으로 명확하게 드러나지 않은 채 조금씩 조직의 효율적인 운영을 잠식해 나가는 병폐를 낳을 수 있다. 또한 대리인 이론(agent theory, Levinson, 1965)을 토대로 할 때, 상사와 부하직원 양자 간의 이러한 상호작용은 조직에 대한 전반적인 부정적 태도를 형성시킬 수 있기 때문이다.

이러한 맥락에서 본 연구는 상사의 비인격적 감독과 과업수행 수준간의 상호작용 효과에 초점을 맞추고 그 효과가 어떠한 매커니즘을 통해 조직 구성원들에게 부정적인 영향을 끼치게 될 것인가를 살펴보고 있다. 이를 통해 성과를 창출하는 데에 몰두하여 기본적인 도덕과 인간미의 가치를 뒷전으로 한 상사, 이른바 '일 잘하는 못된 상사'가 조직에 어떠한 부정적인 영향을 미치는지에 대해 확인하고, 이를 바탕으로 경쟁이 치열한 각박한 현대 사회 속에서 진정 우리 사회의 조직들이 추구해야 하는 가치는 무엇인지에 대하여 고찰하고자 하였다.

## 비인격적 감독

상사의 비인격적 감독(abusive supervision)이란 '부하직원이 주관적으로 지각하는 수준에서 상사가 신체적 접촉을 제외한 적대적인 언어 및 비언어적 행동을 지속적으로 표현하는 행동을 의미한다(Tepper, 2000). 비인격적 감독의

개념이 여타의 부정적 감독행동과 비교하여 두드러지게 갖는 차이점은 부하직원에 대한 상사의 지속적인 정서 및 심리적 학대를 나타낸다는 점이다. 이에 더불어 부정적 감독 행동에 대한 연구에서 다양하게 밝혀져 온 행동들인 많은 사람들 앞에서 모욕감을 주는 행위, 중요한 정보를 고의로 주지 않는 것, 비난이 가득한 언어 및 대우, 그리고 위협을 주는 행위들이 포함된다(Zellers, Tepper, & Duffy, 2002). 이는 상사가 부하직원을 무시하고, 의견불일치에 대해 상사가 부하 직원에게 고함을 지른 다거나 무례하게 대하는 행동 등을 아우르는 개념으로, 이러한 비인격적인 감독 행동들은 상사와 부하직원 간의 상호작용에서 발생할 수 있다.

Tepper(2007)에 의하면 상사의 비인격적 감독에는 크게 네 가지 특징을 갖는다. 첫째, 상사의 비인격적 감독은 부하 직원이 직접 자신의 상사에 대해 관찰한 것을 바탕으로 인식한 평가이다. 따라서 관찰자의 개별 특성이나 업무 환경과 같은 맥락에 의해 달라질 수 있는 개념이다. 둘째로, 비인격적 감독은 이러한 계급적인 학대에 지속적으로 노출되는 것을 의미한다. 한 예로, 상사가 개인적인 이유로 기분이 언짢은 하루를 보냈기 때문에 그 특정한 날에 그의 부하직원들을 대상으로 화풀이 행동을 하는 것은 비인격적 감독행동에 포함되지 않는다. 따라서 부정적 행동이 정기적이고 지속적으로 발생하게 될 때에만 비인격적 감독행동이라 말할 수 있다. 셋째, 비인격적 감독은 신체적인 접촉은 제외한다. 신체적 접촉이 없는 적대적인 언어표현 및 비언어적 행동을 하는 것을 의미한다. 부정적 감정을 드러내면서 대상을 폄하하는 발언행동 및 소리치거나 위협하는 행동들을 포함한다(한주원,

2009; Keashly, 1994). 마지막으로, 비인격적 감독행동에는 감독자의 의도와 목적이 반영되어 있다. 비인격적 감독을 일삼는 상사들은 부하직원들이 조직 내에서 달성하고자 하는 목표를 성취하게 하기 위한 목적을 가지고 있다. 다시 말해, 부하직원들에게 단순히 상처를 주고 피해를 입히게 하려는 목적을 가지고 있지 않다. 그렇기 때문에 부하직원들의 수행성과를 높게 이끌어내려고 한다던가, 절대 실수가 용납되지 않는다는 등의 메시지를 전달하기 위해 적대적인 언어표현을 한다. 비인격적 감독은 이러한 특성 때문에 피해를 입히려는 의도가 반영되어 있는 개념인 직장 내 괴롭힘(workplace bullying)과 차이점을 갖는다. 즉, 비인격적 감독은 상사가 악의를 가지고 파괴적인 행동을 하는 것이 아니라 조직의 목표달성을 위한 과정에서 상사의 리더십이 잘못된 방향으로 발휘되어 나타나는 현상으로 바라볼 수 있다.

#### 조직 냉소주의에 미치는 상사의 비인격적 감독과 과업수행 수준의 상호작용 효과

조직에서 비인격적 감독을 행사하는 상사는 부하직원들에게 그들을 존중해주지 않는 호칭을 사용한다거나, 소리를 치고 비아냥거리며 필요한 정보를 제대로 제공해주지 않고 인격 모독적인 발언을 서슴지 않고 행한다(Keashly, Hunter, & Harvey, 1997). 이러한 상사의 비인격적 감독에 대한 연구는 대략 10여 년 전부터 부하직원들의 관점에 초점을 맞추어 진행되어 왔으며, 조직에 부정적인 영향을 미친다는 다수의 연구결과들이 보고되었다(Ashforth, 1997; Tepper, 2000, Zellars et al., 2002 참조). 상사의 비인격적 감독은 종업원들의 정서적

조직 몰입과 부정적인 관계를 갖는 것으로 밝혀졌고(Tepper, Henle, Lambert, Giacalone, & Duffy, 2006), 조직을 대상으로 하는 반생산적 작업행동(counterproductive work behavior)을 보다 강하게 증가시키는 것으로 나타났다. 또한 비인격적 감독은 부하직원들의 조직시민행동(organizational citizenship behavior), 지각된 공정성(justice) 등과 부적인 상관관계를 가지며 부정적 정서, 이직의도 등의 증가와도 관련이 있다(Aryee, Sun, Chen, & Debrah, 2008; Barsky & Kaplan, 2007; Tepper et al., 2006). 이렇듯 비인격적 감독은 종업원들의 조직 생활에 대한 불만족과 심리적 고통 수준을 증가시키는데 큰 영향을 미치는 자극(Ambrosio & Sheehan, 1990; Richman, Flaherty, Rospenda, & Christensen, 1992)이라는 점을 확인할 수 있고, 부하직원의 직무관련 태도와 심리적 건강에 부정적인 영향을 미친다(Duffy, Ganster, & Pagon, 1998).

상사의 비인격적 감독행동은 부하직원의 생산적인 직무 행동, 직무에 대한 태도 및 안녕감을 넘어 조직에 대한 전반적인 부정적 태도에 영향을 미칠 수 있다. Levinson(1965)의 대리인 이론에 따르면, 조직 구성원 개인의 행동에 따른 결과는 조직의 핵심적이고 공통적인 특징으로 확장될 수 있으며, 이를 바탕으로 부정적인 행동을 보이는 상사로부터 갖게 되는 종업원의 부정적인 감정은 조직에 대한 부정적인 감정으로 동일시되어 확장될 수 있음을 추론해 볼 수 있다.

본 연구에서는 이러한 맥락에서, 상사의 비인격적 감독이 '자신의 소속 집단에 대해 인지적, 정서적, 행동적 차원에서 발현되는 부정적 태도(Dean, Brandes, & Dharwadkar 1998)'를 의미하는 조직 구성원의 조직 냉소주의에 미치는 영향에 주목하고 있다. Keashly, Trott 그

리고 MacLean(1994)은 부하직원이 상사로부터 잘못된 대우를 받고 있다고 인식하고 있을 경우, 조직에 대한 냉소적인 태도를 형성하게 될 것이라 설명하였으며, Lindsay, Michie, Steptoe, Moore 그리고 Haut(2011)도 연구를 통해 상사의 비인격적 감독은 부하직원의 긴장, 우울, 직무 불만족, 이직의도, 정서적 소진, 조직 냉소주의에 정적인 영향을 끼칠 것이라 주장하였다.

상사의 비인격적 감독행동이 부하직원의 조직 냉소주의 인식에 미치는 이러한 정적인 영향은 부하 직원이 인식하고 있는 상사의 과업수행 수준(능력 및 전문성)에 따라 달라 질 수 있으며, 구체적으로는 부하직원이 상사의 수행 수준에 대해 높다고 인식하고 있는 경우, 두 변인 간의 정적인 영향은 더욱 강하게 나타날 수 있을 것이다. 이는 상사의 과업수행 수준이 높다는 것이 조직 내에서 더 강한 권력을 갖게 되는 것과 관련되는 것으로 추론이 가능하며, 이는 곧 부하 직원에게 더욱 강한 영향력을 행사할 수 있는 위치에 있다고 바라볼 수 있기 때문이다. 권력(power)과 그에 따르는 영향력은 조직 행동과 관리의 효율성에 대해 이해하는 데 굉장히 중요한 개념이다(Mintzberg, 1985; Pfeffer, 1981; Yukl, 1991). 권력이란 사회적 관계 속에 있는 한 개인이 다른 개인이나 집단의 저항에도 불구하고 자신의 의지를 관철시킬 수 있는 능력(Weber, 1978), 스스로가 원하는 것을 누군가가 하도록 할 수 있게 만드는 능력 혹은 스스로 원하는 방향으로 무엇인가를 만들도록 할 수 있는 능력(Schermerhorn & Osborn, 1997)을 말한다. 즉, 권력은 타인의 행동을 통제하는 데 기반을 두고 있으며, 조직 내에 권력이 있는 사람은 그만큼 다른 사람들에게 통제력과 영향력을 발

휘한다. 권력은 상사가 가지고 있는 전문적인 기술 및 지식으로부터 형성될 수 있다. 따라서 조직 내 과업 수행 수준이 높은 상사는 그렇지 않은 상사에 비하여 부하직원들로부터 전문성과 기술 및 지식적인 측면에 있어 존경을 받을 것(Yukl et al., 1991)이며, 곧, 전문적 권력(expert power)을 갖게 될 것이다.

또한 Lewcki와 Litterer(1992)는 정보적 권력(information power)이란 개념을 제안하였는데(Hersey et al., 1988), 이는 상사가 부하직원들이 가치 있다고 생각하는 정보를 가지고 있거나 그 정보에 쉽게 접근할 수 있다는 사실에 기반을 둔 권력을 의미한다. 조직에서 상사와 조직 구성원들 간의 연결고리는 업무이며, 기본적으로 업무를 통해 이들의 관계는 형성된다. 상사와 부하의 관계에는 달성해야 하는 공동의 목표가 있고, 조직의 생산성을 증진시키는 것이 모든 조직 구성원들의 목표이다(이영석, 오동근, 서용원, 2004). 상사의 업무 능력은 상사와 부하간의 상호작용이 추구하는 목적을 실현하는 데 필수불가결한 요소이며(Butler & Cantrell, 1984), 정보를 필요로 하는 사람에게 희소성과 중요성이 있어야 하는 것은 권력 행사의 원천이 된다(Hersey et al., 1988). 상사는 부하직원보다 일반적으로 정보의 접근성이 더욱 높다. 그러므로 과업수행 수준이 높은 능력이 있는 상사라면 부하직원의 입장에서 배워야 할, 얻어내야 할, 과업수행을 위해 필요한 정보를 갈구해야 하는 대상일 것이라 추론이 가능하다.

이를 바탕으로 과업수행 수준이 높은 상사는 그렇지 않은 상사보다 상사와 부하직원 간의 관계에서 보다 큰 통제력과 영향력을 행사할 수 있다고 예상하였다. 사람들은 권력이 있고 유능하고, 높은 지위에 있는 사람들을

대할 때, 더욱 큰 긴장감과 불안감을 느낀다 (Jackson & Latane, 1981). 따라서 부하직원이 지각한 상사의 과업수행 수준 및 능력을 바탕으로 발현되는 상사의 권력감, 위압감 및 불안감으로 인해, 부하직원은 상사가 비인격적 감도를 행할 때, 이를 더욱 강력하고 치명적으로 수용할 가능성이 크다. 결론적으로 비인격적 감독행동이 부하직원들에게 미치는 결과적인 측면에 대해서도 상사의 과업수행 수준의 높고 낮음에 따라 다르게 영향을 미치는 조절작용을 하게 되는 것이 가능할 것이라 바라보았다.

이러한 논의들을 바탕으로 다음과 같은 가설 1을 도출하였다.

**가설 1.** 상사의 비인격적 감독과 종업원의 조직 냉소주의의 관계는 상사의 과업수행 수준에 의해 조절될 것이다. 즉, 상사의 과업수행 수준이 낮은 집단 보다 높은 집단에서 비인격적 감독과 조직 냉소주의의 정적인 관계성이 보다 강하게 나타날 것이다.

#### 종업원 침묵을 통한 상사의 비인격적 감독과 과업수행 수준의 매개된 상호작용 효과

본 연구에서는 조직냉소주의에 미치는 상사의 비인격적 감독과 과업 수행의 상호작용 효과가 종업원의 침묵이라는 단계를 거쳐 조직 냉소주의로 이어질 것이라 예상하고 있다. 종업원의 침묵은 자신이 속한 조직, 하고 있는 직무에 대한 개인의 생각, 우려, 정보 혹은 의견에 대해 의도적으로 표현하지 않고 개인의 내부에 간직하는 것을 말한다(Van Dyne et al., 2003). 특히 종업원들은 커뮤니케이션 상에서 받게 되는 감정적인 손상이나 부정적 결과를

회피하기 위해 침묵하기 때문에 상사가 비인격적 감독을 하게 될 경우 이러한 종업원 침묵 현상이 빈번하게 발생한다(조가 등, 2011). 또한 직장 내에서 개인을 위협하거나 불편하게 하는 상황이 있다면 종업원들은 이를 피하기 위한 행동을 하며, 그러한 기피행동 중 하나로 침묵하는 태도를 취함으로써 자신과 상사와의 거리를 유지하곤 한다(Folger & Skarlicki, 1998). 게다가 부하직원들이 그들의 상사가 비인격적 감독을 행하고 있다고 인식하였을 때, 부하직원들은 자신의 발언행동으로 인해 모종의 대가가 발생할 지도 모른다는 생각을 갖게 되어 더욱 침묵하는 경향이 커진다(Morrison & Milliken, 2000). 비인격적 감독을 행하는 상사는 부하의 의견을 무시하거나 묵살하는 태도를 반복적으로 취하며, 이러한 상호작용이 계속되었을 경우 종업원은 학습된 무기력(learned helplessness, Seligman, 1975)을 경험하게 된다(조가 등, 2011). 학습된 무기력이란 피할 수 없거나 극복할 수 없는 환경에 반복적으로 노출된 경험으로 인하여 실제 자신의 능력으로 피할 수 있거나 극복할 수 있음에도 불구하고 스스로 그러한 상황에서 자포자기하는 것을 의미한다. 이를 바탕으로 상사의 비인격적 감독으로 인한 종업원 발언에 대한 묵살행위가 반복되면 부하직원들은 ‘말해봤자 소용이 없는’ 자포자기하여 침묵하는 행동이 강화되게 된다(조가 등, 2011).

이러한 선행 연구들을 바탕으로 상사의 비인격적 감독으로 인해 나타나는 침묵의 유형은 상사자체를 기피하여 상황을 감수하고 자포자기하는 것과 같은 인지적 판단 및 정서적 상태를 동반하며 발생하는 체념적 침묵과 상사에 의해 받게 되는 감정적 손상과 더불어 발언행동 이후 발생할 것으로 예상되는 결과

가 두려워 침묵하는 정서적 상태를 반영하는 방어적 침묵 두 가지 모두가 나타나는 점을 확인할 수 있다(Brinsfield, Edwards, & Greenberg 2009). 따라서 본 연구에서는 종업원의 침묵을 긍정적인 동기로 인해 유발되는 친사회적 침묵을 제외하고, 체념적 침묵과 방어적 침묵 모두를 포괄하는 개념으로 바라보았다.

앞서 가설 1에서 언급한 바와 같이 과업수행 수준이 높은 상사는 조직 내에서 보다 높은 권력을 가질 수 있으며, 상사의 수행 수준을 높게 지각하고 있는 조직 구성원들에게는 더욱 강한 통제력과 영향력을 미칠 수 있을 것이다. 또한 개인들은 자신보다 권력이 있고 유능하며, 높은 지위에 있는 사람들을 대하여 할 때 더욱 큰 긴장감, 불안감 및 초조함을 느끼는 경향이 있다(Jackson & Latane, 1981; Latane, Williams & Harkins, 1979; Zimbardo et al., 1977). 이는 과업수행 수준이 높은 상사가 비인격적 감독을 행했을 경우, 종업원은 더욱 강한 불안감과 위축감, 그리고 감정적인 손상을 입게 될 수 있으며, 그로 인해 발생한 두려움을 토대로 방어적 침묵을 강하게 형성할 수 있을 것이다. 더불어 정보적 권력을 갖고 있는 능력 있는 상사가 부하직원의 발언행동에 대해 묵살하는 행동과 같은 비인격적 감독을 행하였다면, 부하직원의 입장에서 상사는 조직성과에 밀접한 위치에서 영향력을 발휘하기 때문에(이영석, 오동근, 서용원, 2004), 더욱 자신의 발언행동을 소용없는 것이라 여길 수 있으며, 이는 체념적 침묵에 대한 강화로 이어질 것이다. 이러한 맥락에서, 상사의 비인격적 감독 행동과 상사의 과업 수행 수준의 상호작용 효과가 종업원 침묵으로 연계될 수 있음을 예측할 수 있다.

또한 Hirsh(1970)는 태만이라는 개념을 주장

하였고, 이는 파괴적이고 소극적이며 관여수준이 낮은 행동으로서 조직의 일에 무관심한 행동 유형이라 정의하였다. 이러한 태만과 관련하여 Farrell(1983)은 조직 냉소주의와 태만 사이에 높은 상관관계가 있음을 주장하였고, 침묵이 태만과 행동하지 않는 것(inaction)의 핵심적인 특성이라고 보고하였다(하헌경, 2009 재인용). 이와 같이 침묵이 조직 냉소주의에 미치는 영향에 대한 연구는 국내외에 다수 존재한다(박성수, 2014; 신규희, 이종학, 이수범, 2012; 하헌경, 2009; Morrison & Milliken, 2000). 이를 토대로 종업원 침묵이 조직 냉소주의에 정적인 영향을 미칠 것이라 추론이 가능하다.

본 연구에서는 기존의 선행연구들을 바탕으로 다양한 관계성들을 확장하여 상사의 비인격적 감독과 과업수행 수준의 상호작용이 종업원 침묵을 통해 종업원의 조직 냉소주의에 영향을 미칠 것이라고 예상하였다.

이러한 매개관계는 인지-경험 자기이론(Cognitive-Experiential Self-Theory: CEST, Epstein, Lipsonm Holstein, & Huh, 1992)을 바탕으로 추론해 볼 수 있다. CEST는 개인이 경험한 사건을 어떻게 해석하고 단계적인 반응을 도출하게 되는지에 대한 정보처리 체계(processing system) 혹은 틀을 제시한 모형이다. 이 모형에 따르면, 경험 사건에 대해 개인이 해석하는 과정은 크게 경험적 체계(experiential system)와 합리적 체계(rational system)로 나뉘어진다. 경험적 체계는 상대적으로 수동적이고 전의식적인(preconscious) 과정으로, 자신의 경험에 대해 자동적으로 해석, 부호화 및 조직화 단계를 의미한다. 이러한 정보처리 과정은 보통 감정적인 경험 및 휴리스틱(heuristic)과 연계된다. 반면, 합리적 체계는 관습적이고 논리적인 영역으로, 의식 수준에서 분석적인 처리를 하는

과정을 의미한다. 이러한 과정은 증거를 기반으로 옳고 그름에 대한 위반여부를 판단하는 것과 연계된다. 이들 각각의 정보처리 단계 중, 경험적 체계는 정보에 대한 빠른 평가 및 즉각적인 행동과 연결되는 반면, 합리적 체계는 지연된 행동 및 지속적인 분석과 연계된다(정현선, 2012 재인용). 높은 수행 수준을 보이는 상사의 비인격적인 감독 행동은 개인들이 경험하게 되는 상호작용 상황에서의 사건에 해당하게 되며, 이러한 사건은 경험적 체계에 따라 즉각적인 침묵행동 반응을 이끌어 낼 것이다. 침묵행동은 상사와의 상호작용에서 발생하는 두려움이나 좌절과 같은 정서상태를 동반하며, Epstein 등(1992)은 정서가 활성화된 상태에서는 두 가지의 처리 과정 중 경험적 체계가 특히 우세해진다고 설명하였다는 측면에서 그 근거를 찾을 수 있다.

또한 상사와의 상호작용에서 발생하는 비인격적 경험은 부하직원으로 하여금 합리적 체계에 따라 시간적으로 지연된 태도를 형성시킬 수 있을 것이다. 앞서 언급한 바와 같이 합리적 체계를 통해 개인들은 해당 사건의 옳고 그름에 대한 위반 여부를 판단하게 될 것

이며, 상사를 조직의 대리인으로 인식하고, 부정적인 결과에 대해서는 자신보다는 외부적 요인에 돌리려 하는 경향 자기 본위적 편향(self-serving bias, Miller & Ross, 1975)에 따라 부하직원은 결과적으로 조직에 대해 냉소적인 태도를 갖게 될 것이다.

또한 이러한 변인들의 관계에 대해 Beer와 Eisenstat(2000)는 팀 내에서 권력을 갖고 있는 높은 직급의 팀원, 즉 상사의 부적절한 리더 행동은 팀 내 낮은 직급의 부하직원들의 솔직한 의사소통에 대한 두려움을 형성하게 하고, 이러한 두려움으로 자신의 의견을 내적으로 담아 두게 되며, 결과적으로 냉소주의가 발생할 것이라고 제안하였다.

이러한 논의들을 바탕으로 다음과 같은 가설 2를 도출하였다.

**가설 2.** 종업원의 조직 냉소주의에 대한 상사의 비인격적 감독과 과업수행 수준의 상호작용 효과는 종업원 침묵에 의해 매개될 것이다. 즉, 상사의 과업수행 수준이 높은 집단의 종업원들은 상사의 과업수행 수준이 낮은 집단보다 상사의 비인격적 감독에 따른 종업원

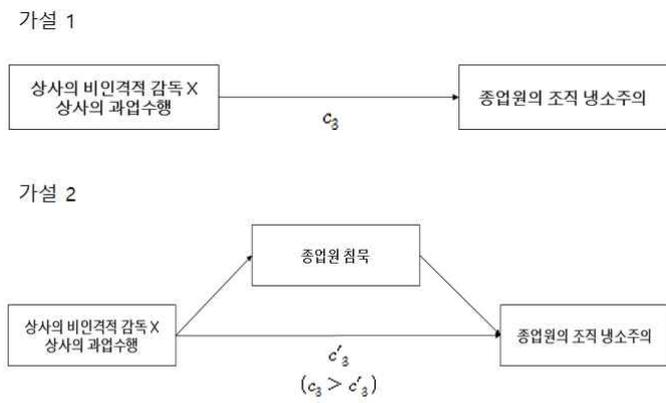


그림 1. 가설1과 2의 개념적 모형

침묵을 더욱 강하게 유발하고, 이를 통해 더 강하게 조직 냉소주의를 지각하게 될 것이다.

이상 언급한 연구 가설들을 바탕으로, 본 연구의 변인들 사이의 관계를 모형으로 나타내면, 그림 1과 같다.

## 방 법

### 자료 수집 및 표본의 특성

본 연구를 위한 설문조사는 전문 조사 기관을 통해 직속상사가 있는 다양한 조직에 근무하는 직장인들을 대상으로 실시하였으며, 이 과정을 통해 300명의 응답을 수집하였다. 전체 응답자 중 남성은 172명(57.3%), 여성은 128명(42.7%)이었고, 직급별로는 사원 77명(25.7%), 대리 86명(28.7%), 과장 83명(27.7%), 차장 이상 51명(17%), 기타 3명(1%)이었다. 또한 응답자의 연령대는 20대 42명(14%), 30대 136명(45.3%), 40대 88명(29.3%), 50대 이상 34명(11.3%)으로 나타났으며, 계약 형태는 정규직 278명(92.7%), 비정규직 22명(7.3%)이었다. 마지막으로 직속상사와 함께 근무한 기간은 3년 이상 5년 미만(22.7%)과 5년 이상 10년 미만(22.7%)이 가장 큰 부분을 차지하는 것으로 나타났고, 이어 1년 이상 2년 미만(16.3%), 2년 이상 3년 미만(14.7%), 10년 이상(11.7%), 6개월 이상 1년 미만(7.3%), 6개월 미만(4.7%) 순으로 집계되었다.

### 측정도구

모든 측정 문항들은 '전혀 아니다(1점) ~

'매우 그렇다(5점)'의 Likert 척도로 측정하였으며, 각 변인의 구체적인 측정도구들은 다음과 같다.

### 상사의 비인격적 감독

상사의 비인격적 감독을 측정하기 위해 한주원(2009)이 Tepper(2000)의 문항을 한국 상황에 맞게 번역한 문항을 사용하였다. 예시 문항은 '상사는 자신의 난처함을 피하기 위해 나를 비난하거나 팀을 깎아 내리는 발언을 한 적이 있다.', '상사는 나의 능력을 무시하는 말을 하곤 한다(이 정도 밖에 못해? 등).', '상사는 나를 존중하지 않는 다고 여길 때가 종종 있다.' 등을 포함한 9문항으로 구성되어 있다. 비인격적 감독의 신뢰도 계수(Cronbach  $\alpha$ )는 .906으로 관찰되었다.

### 상사의 과업수행

본 연구에서는 부하직원이 상사의 과업수행 수준에 대해 응답하기를 의도하였기에, 김도영(2002)이 개발한 과업수행 척도를 부하가 지각하고 있는 상사의 과업 수행으로 한지현과 유태용(2005)이 수정한 문항들을 사용하였다. 모든 문항들은 상사가 수행하는 과업을 얼마나 잘 하고 있는 지를 나타내는 것으로, '나의 상사가 처리한 업무의 질은 탁월하다.', '나의 상사는 맡은 업무를 잘한다는 소리를 회사 내 사람들로부터 자주 듣는다.', '나의 상사는 상사의 동료에 비해 탁월한 업무 수행을 보인다.' 등을 포함한 6문항으로 구성되어 있다. 상사의 과업수행 수준 척도의 신뢰도 계수는 .877이었다.

### 종업원 침묵

본 연구에서는 Van Dyne 등(2003)이 개발한

종업원 침묵의 하위 차원으로 방어적 침묵, 체념적 침묵으로 구분한 척도를 정현선(2012)이 번역한 것을 사용하였다. 각 유형별 예시 문항은 ‘상사로부터 부정적인 피드백을 받는 것이 걱정되어 문제해결 방안에 대한 아이디어가 있어도 이야기 하지 않는다(방어적 침묵); ‘말을 한다고 해도 상황을 바꿀 수 없다고 생각하기 때문에, 상사에게 개선방안에 대한 의견을 제안하지 않을 때가 있다(체념적 침묵);’와 같다. 방어적 침묵과 체념적 침묵 각 5문항씩 총 10문항을 사용하였으며 신뢰도 계수는 .912으로 관찰되었다.

### 조직 냉소주의

본 연구에서 사용한 문항은 조직 냉소주의를 인지적 차원, 정서적 차원 및 행동적 차원으로 구분하여 개발한 Dean 등(1998)의 문항을 한국 상황에 맞게 번역하고 활용의 한계가 있는 문항들을 수정한 김성은(2014)의 문항을 사용하였다. 각 차원별 예시 문항으로는 ‘우리 회사가 앞으로 무언가를 할 것이라고 말하면, 정말 실행할 것인지 의문스럽다(인지적 차원); ‘우리 회사를 떠올리면 화가 난다(정서적 차원); ‘회사에서 비전이나 정책을 발표하는 자리에 가도 이제는 귀 기울여 듣지 않는다(행동적 차원);’ 등이 있으며 인지 5문항, 정서 4문항, 행동 5문항, 총 14문항으로 구성되어 있다. 조직 냉소주의의 신뢰도 계수는 .930으로 나타났다.

### 분석 절차

본 연구에서 설정하고 있는 가설들을 검증하기에 앞서 각 변인들의 기술통계와 상관 분석을 실시하였다. 또한 상사의 비인격적 감독

과 종업원의 조직 냉소주의의 관계성이 상사의 과업수행 수준에 의해 조절되는지 여부와 이를 통해 확인된 조직 냉소주의에 미치는 상사의 비인격적 감독과 과업수행 수준의 상호작용을 종업원 침묵이 매개하는지의 가능성을 검증하기 위해 Hayes(2013)가 제안한 매개된 조절효과 모형 분석 절차를 사용하였다. 이는 SPSS 매크로 프로그램인 PROCESS를 통하여 실시하는 분석 방식이다.

### 매개된 조절 모형 분석

Hayes(2013)는 매개된 조절 및 조절된 매개효과 검증을 위해 SPSS 매크로 프로그램인 PROCESS를 사용한 분석방식을 제안하였다. PROCESS 모형분석방식에 따르면 매개효과와 조절효과가 결합되어 나타나는 조절된 매개효과(moderated mediation)와 매개된 조절효과(mediated moderation)는 모두 조건적 절차를 추정하는 모형으로서 수리적인 예측치는 동일하다. 이 둘 간의 유일한 차이는 어떻게 이들이 해석되는지, 다시 말해 설정한 모형의 어떤 부분에 연구자가 초점을 맞추고 있는 지의 여부에 따라 두 모형은 차이를 지니게 된다.

먼저 조절된 매개(moderated mediation)는 간접효과의 조건적인 특질에 초점을 맞춘 것, 즉 어떻게 간접효과가 조절되는냐를 중심으로 고려한다. ‘매개효과와 ‘간접효과’가 개념적으로 동일하게 고려되는 조건이라면 조절된 매개는 조절된 간접효과를 의미하는 것이다. 조절된 매개분석에서의 해석적인 초점은 간접효과를 추정하는 것과 어떻게 그 효과가 조절변인이 작용함에 따라 다르게 나타나게 되는 지에 향한다. 반면, 매개된 조절(mediated moderation)은 독립변인(X)과 조절변인(W)간의 상호작용효과의 작용을 통해 발생하는 경로에

대해 초점을 맞춘다. 독립변인( $X$ )과 조절변인( $W$ )의 곱하기항, 즉 상호작용항( $XW$ )이 매개변인( $M$ )을 통해 종속변인( $Y$ )에 미치는 효과의 원인으로 작용하는 것으로 해석한다.

Hayes(2013)의 매개된 조절효과를 검증하기 위한 접근은 다음과 같다. 아래의 방정식에서  $X$ 는 독립변인,  $W$ 는 조절변인,  $XW$ 는 독립변인과 조절변인의 상호작용항,  $M$ 은 매개변인,  $Y$ 는 종속변인을 의미한다.

$$Y = i_1 + c_1X + c_2W + c_3XW + e_Y \quad (1)$$

$$M = i_2 + a_1X + a_2W + a_3XW + e_M \quad (2)$$

$$Y = i_3 + c'_1X + c'_2W + c'_3XW + bM + e_Y \quad (3)$$

상위에 제시된 방정식 (1), (2), (3)은 매개된 조절효과 분석을 검증하기 위해 사용되며 Hayes(2013)는 위의 방정식들이 순서대로 각 방정식에서의 조건들이 충족되었을 때 다음 방정식으로의 분석으로 넘어간다고 말하고 있다. 방정식 (1)에서  $Y$ 에 미치는  $XW$ 의 효과가 유의하다면 방정식 (2)의 분석으로 넘어가  $M$ 에 미치는  $XW$ 의 효과의 유의성을 확인한다. 그런 다음 방정식 (3)의 분석을 실시하여

$M$ 이  $Y$ 와 관련이 있는 지를 검증하는 순서이다. 매개된 조절효과가 발생하기 위해 각 단계별로 충족되어야 하는 조건들은 표 1에 제시되어 있다.

추가적으로 방정식 (2)와 (3)에서,  $XW$ 가  $Y$ 에 미치는 간접효과는  $a_3$ 과  $b$ 의 곱으로 추정할 수 있다. 따라서  $XW$ 가  $Y$ 에 미치는 직접효과는  $c'_3$ ,  $XW$ 가  $M$ 을 통해  $Y$ 에 미치는 간접효과는  $a_3b$ , 곧 방정식 (1)에 제시된  $XW$ 가  $Y$ 에 미치는 총 효과인  $c_3$ 은  $c'_3$ 과  $a_3b$ 의 합과 값이 같아야 한다.

위와 같은 절차에 따라, 본 연구에서의 매개된 조절효과를 검증하기 위하여 다음과 같은 방정식들이 도출되었다.

$$\begin{aligned} \text{조직 냉소주의} &= i_1 + c_1 \text{비인격적 감독} \\ &+ c_2 \text{과업수행} + c_3 \text{비인격적 감독} \\ &* \text{과업수행} + e_Y \end{aligned} \quad (1)$$

$$\begin{aligned} \text{침묵} &= i_2 + a_1 \text{비인격적 감독} + a_2 \text{과업수행} \\ &+ a_3 \text{비인격적 감독} * \text{과업수행} \\ &+ e_M \end{aligned} \quad (2)$$

$$\begin{aligned} \text{조직 냉소주의} &= i_3 + c'_1 \text{비인격적 감독} \\ &+ c'_2 \text{과업수행} + c'_3 \text{비인격적 감독} * \text{과업수행} \\ &+ b \text{침묵} + e_Y \end{aligned} \quad (3)$$

표 1. 매개된 조절효과의 발생 조건

1	방정식 (1)에서 종속변인( $Y$ )에 미치는 독립변인( $X$ )과 조절변인( $W$ )의 상호작용 효과를 나타내는 $c_3$ 이 통계적으로 유의해야 한다.
2	방정식 (2)에서 매개변인( $M$ )에 미치는 독립변인( $X$ )과 조절변인( $W$ )의 상호작용 효과를 나타내는 $a_3$ 이 통계적으로 유의해야 한다.
3	방정식 (3)에서 종속변인( $Y$ )에 미치는 매개변인( $M$ )의 효과를 나타내는 $b$ 가 통계적으로 유의해야 한다.
4	상호작용항( $XW$ )과 종속변인( $Y$ )간의 관계를 매개변인( $M$ )이 매개하는 지 확인하기 위해 방정식 (3)에서 $XW$ 가 $Y$ 에 미치는 직접효과인 $c'_3$ 은 방정식 (1)에서의 $XW$ 가 $Y$ 에 미치는 총 효과를 나타내는 $c_3$ 보다 통계적으로 유의하게 작아지면 부분 매개, $c'_3$ 이 통계적으로 유의하지 않으면 완전 매개된다.

상호작용항을 포함한 다양한 모수들의 해석 가능성을 높이기 위해(Aiken & West, 1991), 결과 변인인 조직 냉소주의를 제외한 모든 연속 변인들은 모두 평균으로 중심화(centering)하여 분석에 투입하였다.

## 결 과

### 기술 통계 및 상관분석

연구 가설 검증에 포함된 측정 변인들의 평균, 편차 그리고 Pearson 상관계수를 산출한 결과는 표 2에 제시되어 있다.

비인격적 감독과 침묵 간의 관계는 .668 ( $p < .01$ ), 비인격적 감독과 조직 냉소주의 간의 관계는 .576 ( $p < .01$ ), 그리고 침묵과 조직 냉소주의 간의 관계는 .665 ( $p < .01$ )로 모두 유의하게 나타났다. 본 연구에서 조절 변인으로 설정한 과업수행은 다른 세 변인들과 부적인 관계성을 갖는 것으로 나타났고, 그 중 조직 냉소주의와의 관계에서만  $-.168$  ( $p < .01$ )로 통계적으로 유의한 상관을 보였다.

### 전체 상호작용 효과 및 매개된 조절 효과

앞서 분석 절차에서 제시한 방정식 (1), (2), (3)을 바탕으로 가설 1과 가설 2에서 설정하고 있는 종업원의 조직 냉소주의에 대한 상사의 비인격적 감독과 상사의 과업수행 수준의 상호작용 효과 및 이러한 상호작용 효과가 종업원의 침묵에 의해 매개되는지의 여부를 확인해보았다. 가설 1과 2의 전체 상호작용 효과 및 매개된 조절효과를 확인하기 위한 PROCESS model 4의 검증 절차를 거친 결과는 표 3에 자세히 제시하였다.

제시된 표 3에서 확인할 수 있듯이, 방정식 (1), (2), (3)은 모두 각각의 종속변인들에 대해 통계적으로 유의한 설명량을 갖고 있는 것으로 나타났다. 방정식 (1)에서의  $R^2$ 는 .359 ( $p < .001$ ), 방정식 (2)에서의  $R^2$ 는 .479 ( $p < .001$ ), 방정식 (3)의  $R^2$ 은 .484 ( $p < .001$ )로 모두 유의한 통계량을 보이는 것으로 관찰되었다.

다음으로 분석결과 추정된 계수들을 바탕으로 가설 1과 가설 2의 검증 여부를 살펴보았다. 가설 1은 앞서 제시한 바와 같이 종업원의 조직 냉소주의에 대한 상사의 비인격적 감독과 상사의 과업수행 수준의 전체 상호작용

표 2. 변인들 간의 상관관계

	1	2	3	4
1 비인격적 감독	1			
2 과업수행	-.103	1		
3 침묵	.668**	-.094	1	
4 조직 냉소주의	.576**	-.168**	.665**	1
평균	3.00	3.50	3.12	3.04
표준편차	.77	.69	.71	.70

\*\*  $p < .01$ .

표 3. 매개된 조절효과 분석 결과

투입변인	방정식 (1)		방정식 (2)		방정식 (3)	
	조직 냉소주의		침묵		조직 냉소주의	
	계수	$R^2$	계수	$R^2$	계수	$R^2$
비인격적 감독	.479*** ( $c_1$ )		.574*** ( $a_1$ )		.207*** ( $c'_1$ )	
과업수행	-.091 ( $c_2$ )		.004 ( $a_2$ )		-.093 ( $c'_2$ )	
비인격적 감독×과업수행	.125*** ( $c_3$ )	.359***	.189** ( $a_3$ )	.479***	.035 ( $c'_3$ )	.484***
침묵					.476*** ( $b$ )	

주. 제시된 회귀계수는 비표준화된 계수임.

\*\*\* $p < .001$ , \*\* $p < .01$ .

효과에 관한 것으로 계수  $c_3$ 이 통계적으로 유의해야 한다. 분석결과,  $c_3$ 는 .125( $p < .001$ )로 유의한 통계치가 관찰되었다. 조직 냉소주의에 대한 비인격적 감독과 과업수행 수준 간의 상호작용 효과를 더 구체적으로 살펴보기 위해 Aiken과 West(1991)가 제안한 방식에 의해 상사의 과업 수행 수준을 평균  $\pm 1$  표준편차

를 기준으로 높은 수준과 낮은 수준으로 구분하여 그래프로 나타내었으며, 그 결과는 그림 2에 제시되어 있다. 그림 2를 살펴보면, 상사의 과업수행 수준이 높을 경우에는 낮을 때보다 상사의 비인격적 감독과 부하직원의 조직 냉소주의 간의 정적 관련성이 더 강한 것으로 나타났다는 것을 확인할 수 있다. 따라서 가

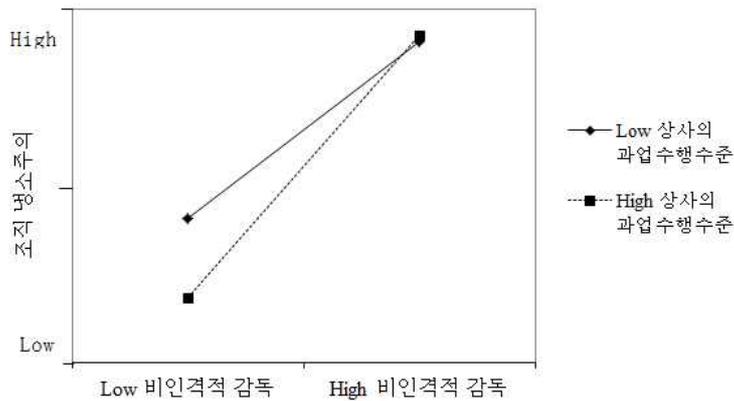


그림 2. 조직 냉소주의에 대한 비인격적 감독과 과업수행의 상호작용

설 1은 지지되었다는 결론을 얻었다.

그리고 가설 2의 지지여부를 확인하기 위해,  $a_3$ 과  $b$ 가 통계적으로 유의한지 여부를 확인해보았다.  $a_3$ 는 방정식 (2)에서 종업원의 침묵에 미치는 상사의 비인격적 감독과 과업수행 수준의 상호작용 효과를 나타내는 계수로, 표 3에 제시된 바와 같이  $.189(p < .01)$ 로 유의한 통계치를 보이는 것을 관찰할 수 있다. 이어서 방정식 (3)에서 종업원의 침묵이 조직 냉소주의에 미치는 효과를 나타내는 계수인  $b$ 는  $.476(p < .001)$ 로 유의한 통계량이 관찰되었다. 더불어 종업원의 침묵을 통하지 않은, 상사의 비인격적 감독과 과업수행 수준의 상호작용이 조직 냉소주의에 미치는 직접효과인  $c'_3$ 가  $.035(n.s)$ 로 유의하지 않게 나타났다는 점이 관찰되었다. 따라서 상사의 비인격적 감독과 과업수행 수준의 상호작용과 종업원의 조직 냉소주의 간의 관계에서의 종업원 침묵의 매개효과에 대한 가설 2는 지지되었으며, 직접효과는 간접효과에 의해 완전 매개되는 것으로 관찰되었다.

또한 비인격적 감독과 과업수행 수준의 상호작용이 종업원 침묵에 미치는 효과인  $a_3$ 과

종업원의 침묵이 조직 냉소주의에 미치는 효과를 나타내는  $b$ 의 곱의 값, 즉 조직 냉소주의에 미치는 상호작용효과의 간접효과의 값은  $.0897$ 로 확인되었으며, 상호작용이 조직 냉소주의에 미치는 직접효과  $c'_3$ 은  $.035$ 로 나타났다. 이 둘의 합인 조직 냉소주의에 미치는 상호작용의 총 효과인  $c_3$ 은 분석결과  $.1247$ 로 나타나 이는 Hayes(2013)가 제안한 대로  $a_3b$ 와  $c'_3$ 의 합과 같음을 확인할 수 있었다.

가설 2에서 확인된 전체 상호작용 효과에 대한 종업원 침묵의 매개효과는 완전 매개되는 것으로 나타났으며, 매개되는 경로 중 상사의 비인격적 감독에서 종업원 침묵으로 가는 경로에서 조절 효과가 나타나는 것으로 관찰되었다. 종업원 침묵에 대한 비인격적 감독과 과업수행 수준 간의 상호작용 효과를 더 구체적으로 살펴보기 위해, 역시 Aiken과 West(1991)가 제안한 방식을 바탕으로 상사의 과업수행 수준을 평균  $\pm 1$  표준편차를 기준으로 높은 수준과 낮은 수준으로 구분하여 그래프로 나타내었으며, 그 결과는 그림 3에 제시되어 있다. 그림 3을 살펴보면, 상사의 과업수행 수준이 높을 경우에는 낮을 때보다 상사의

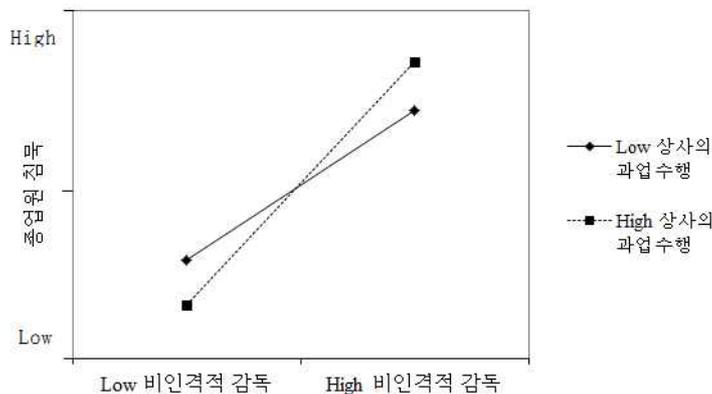


그림 3. 종업원 침묵에 대한 비인격적 감독과 과업수행의 상호작용

비인격적 감독과 부하직원의 침묵행동 간의 정적 관련성이 더 강한 것으로 나타났다는 것을 확인할 수 있다.

## 논 의

SPSS 매크로 프로그램인 PROCESS를 이용하여 상사의 비인격적 감독과 과업수행 수준의 상호작용이 종업원 침묵을 통해 조직 냉소주의에 미치는 영향에 대하여 검증하였고, 가설 1, 2가 모두 지지되었다.

자세한 결과들을 살펴보면 첫째, 상사의 비인격적 감독이 부하직원의 조직 냉소주의 인식에 미치는 정적인 영향은 상사의 과업수행 수준과 상호작용하는 것으로 관찰되었다. 기존의 선행연구에서 나타난 바와 같이 상사의 비인격적 감독이 종업원의 조직 냉소주의에 영향을 미치는 것에 대한 확인(Keashly et al., 1994; Lindsay et al., 2011 참조)과 더불어 최근 사회적으로 문제시되고 있는 ‘일 잘하는 못된 상사가 종업원의 조직 냉소주의에 미치는 영향을 확인함으로써, 기존 연구에서 확장된 조절변인의 존재를 제시할 수 있었다. 조직 내 직속 상사가 부하 직원에게 무언어적 폭력(빈정거림, 무시)을 가하고 적대적으로 행동하는, 즉 비인격적으로 감독하는 행동을 보일수록, 개인들은 더 강한 조직 냉소주의를 경험하며, 그 상사가 높은 수행을 보이는 일을 잘하는 사람일 때, 상사의 비인격적인 감독행동이 미치는 부정적인 영향은 더욱 강화됨을 알 수 있다.

두 번째, 상사의 비인격적 감독과 과업수행 수준의 상호작용 효과는 종업원 침묵을 통해 종업원의 조직 냉소주의에 영향을 미치는 것

으로 관찰되었다. 이는 마찬가지로 과업수행 수준이 높은 상사일수록 부하 직원을 비인격적으로 대할 때 종업원들이 침묵하는 현상이 더욱 강하게 나타나며, 이를 통하여 조직 전체에 대한 냉소주의가 발생할 수 있다는 것을 제시한다. 이러한 결과는 비인격적인 감독행동을 보이면서 동시에 높은 수행 수준을 보이는 상사와의 상호작용에서, 개인들은 비인격적 감독 행동으로 인한 부정적 정서 경험과 동시에 상사의 수행 수준에 따른 조직 및 팀 내의 상대적으로 높은 지위, 권력에 대한 인식을 토대로 위압감을 경험할 수 있으며, 이러한 경험은 자신의 의견을 피력하는데 따른 부정적인 결과에 대한 예상을 발생시키고, 결과적으로 침묵행동을 보이게 되는 과정이 발생하는 것이라 해석할 수 있다. 또한 종업원 침묵의 완전 매개효과가 나타남으로써, 연구의 초반 탐구해보고자 하였던 ‘일 잘하는 못된 상사를 둔 종업원은 침묵하게 되고, 단순히 ‘일 잘하는 못된 상사’로 인해 조직 냉소주의에 직접적으로 영향을 주기보다, 침묵의 과정을 거쳐 조직에 대한 냉소적인 태도를 형성하게 된다고 해석할 수 있다.

이 연구는 다음과 같은 몇 가지 이론적 의의를 지닌다. 첫째, 본 연구에서는 조직 내 과업수행 수준이 높은 사람이 미칠 수 있는 부정적인 면, 즉 일을 잘하는 상사에게서 발생할 수 있는 그림자와 같은 이면에 대해 알아봄으로써 기존에 수행된 연구들과는 달리 새로운 접근을 시도하였다. 구체적으로 비인격적인 감독을 하는 동시에 과업수행 수준이 높은 상사가 선행변인으로 등장하였다는 점은 조직에 부정적인 영향을 미치는 변인과 긍정적인 영향을 미치는 변인 두 가지가 동시에 작용하였을 때, 나타날 수 있는 양상을 파악

하려는 연구적 시도였다는 점에서 의미가 있다. 이 두 변인의 상호작용이 조직에 대한 부하직원의 부정적인 태도의 증폭으로 이어질 수 있다는 결과는 조직 내 상사가 비인격적인 행동을 하는 것이 상사에 대한 개인적인 반응으로 그친 것(Tepper, 2007)이 아니라 더 나아가 조직에 대한 반응으로 이어질 수 있으며, 오히려 과업수행 수준이 높기 때문에 부정적인 행위를 하였을 때, 종업원들에게 더욱 악영향을 끼칠 수 있다는 함의를 갖는다. 또한 이는 향후 연구에 있어 조직 내 '과업성과가 높은 사람'에 대한 다양한 시각을 가져볼 필요가 있음을 제안하고 있다.

둘째, 상사의 비인격적 감독과 과업수행 수준의 상호작용효과가 종업원의 조직 냉소주의에 미치는 영향에 있어 종업원 침묵이 완전매개하는 것을 확인하였다. 이러한 결과는 대리인 이론(Levinson, 1965)의 패러다임이 제안하는 것처럼, 조직 내 상사가 비인격적인 행동을 하는 것이 상사에 대한 개인적인 반응으로 그치는 것(Tepper, 2007)이 아니라 더 나아가 조직에 대한 반응으로 확장될 수 있음을 확인할 수 있었다.

셋째, 상위에 언급한 부분과 마찬가지로 비인격적 감독 행동이 종업원 침묵, 종업원이 지각하는 조직 냉소주의라는 부정적인 결과로 이어지는데 있어 상사의 과업수행 수준에 따라 부적 관계성을 더욱 증대시킬 수 있음이 관찰되었고, 이는 이전의 침묵 및 조직 냉소주의 관련 연구에서는 거의 등장하지 않은 조절 변인을 활용한 연구였다는 점에서 의미를 갖는다. 더불어 상사의 과업수행 수준이라는 개념을 조직 내 상사가 가질 수 있는 권력과 연관시켜 그 관계성들을 풀어나갔던 점은 향후 연구에 도움이 될 수 있는 새로운 시각을

제공할 수 있을 것이다.

이어서 본 연구의 실무적 의의는 다음과 같다. 첫째, 본 연구 결과는 기업이 성과만을 중시하는 것이 장기적인 측면에서 바라보았을 때, 기업의 건강도를 해칠 수 있음을 시사하고 있다. 성과 중심이라는 기업의 목적과 경쟁 중심의 기업 분위기를 완전히 변화시키는 것은 불가능한 일이지만, 건강한 조직과 지속 가능한 조직을 만들기 위해 조직구성원들의 과업성과 수준과 더불어 인성 수준에 대해서도 각별한 관심을 가질 필요가 있음을 다시금 재고해 볼 수 있었다.

둘째, 종업원 침묵은 조직의 혁신과 발전에 저해될 수밖에 없는 치명적인 요인이다. 오늘날 조직이 필요한 인재는 현 상태에 만족하지 않고 건설적인 변화를 주도할 수 있는 인재이다(정고은, 2014). 본 연구의 연구결과에서 볼 수 있듯, 상사의 부정적 행위는 종업원 침묵에게 큰 영향을 미친다. 따라서 종업원이 적극적으로 발언할 수 있는 분위기를 형성하기 위해, 종업원 자체에 대한 교육에만 집중할 것이 아닌 그들의 직속상사들에 대한 교육도 중요하다.

셋째, 조직 내에서 발생한 과업수행 수준이 높은 상사의 비인격적 감독이 조직 구성원들의 침묵으로 이어져 결국 조직 냉소주의로 이어지게 되는 과정은 해당 상사와 상호작용하는 조직 내 구성원들 모두에게 부정적인 영향을 주며, 이로 인해 조직 문화에도 문제를 일으킬 수 있는 염려가 있다. 부정적인 피드백을 적절히 활용하는 것은 바람직하지만(김성은, 2014), 본 연구에서 나타난 바와 같이 적정 수준을 넘어선 상사의 행동은 조직에 안 좋은 영향을 미친다. 조직에서는 조직 내 구성원들에 대한 지속적인 관심과 함께, 서로

간 상호작용 현상에 대해 인식하고 이해하며, 높은 성과를 창출하는 것과 동시에 조직의 건강도 증진을 도모할 수 있는 방법을 지속적으로 고민하여 한걸음 더 나아가는 것이 중요하다.

마지막으로 본 연구가 갖는 한계점과 향후 연구에 대한 제언은 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 모든 변인의 측정에 대해 자기보고식 설문지를 이용하였기에 공통 방법편향(common method variance)의 오류가 일어났을 가능성을 배제하기 어려우며, 또한 횡단연구로 인해 변인들 간의 인과관계를 확신할 수 없다는 한계점을 갖는다. 따라서 향후에는 상사의 비인격적 감독 행동에 대한 보다 객관적인 평가 접근을 시도하고, 종단적인 연구를 통해 보다 명확한 인과관계를 확인하는 과정이 필요할 것이다.

둘째, 상사의 비인격적 감독 및 과업수행 수준에 대한 측정은 부하직원이 지각한 수준에서 부하직원이 직접 응답한 것을 바탕으로 설문이 진행되었다. 따라서 부하직원이 지각한 상사의 과업수행 수준이 실제 조직에서 평가되고 있는 상사의 과업수행 수준과 다소 차이가 나타났을 가능성을 배제하기 어려울 것이다.

셋째, 표본의 구성에서 정규직이 92.7%를 차지하였다는 점에서 본 연구의 결과들이 모든 고용형태에서 적용되는 것이라고 일반화하기에는 한계가 있다. 그러므로 향후 연구에서는 고용형태를 포함하여 여러 측면에서 다양한 집단을 포함시켜 연구함으로써 일반화 가능성을 증가시킬 수 있어야 한다.

마지막으로 조직 내 높은 과업수행 수준을 나타내는 구성원의 이면에 대한 연구가 확장될 필요가 있다. 본 연구에서는 경쟁적인 분

위기 및 성과중심의 인사고과체계를 바탕으로 한 압박을 이유로, 일을 잘하는 상사들이 그들의 부하 직원에게 비인격적 감독 행위를 할 것이라고 유추하였다. 그렇지만 향후 연구에서는 구체적으로 일을 잘하는 사람들의 어떠한 성격적인 특징 및 요인들이 자칫 파괴적일 수 있는 행동들의 기저로 작용을 하는 것인지 밝혀낼 필요가 있다. 주도적이고 진취적이며 경쟁적인 사람들은 동시에 인간미와 도덕성을 지니는 것이 힘든 것인지, 아니면 그 원인이 조직의 분위기와 시스템에 있는 것인지 등과 같은 다양한 영역의 연구가 이루어져야 할 것이다.

## 참고문헌

- 강병서, 김계수 (2005). 사회과학 통계분석 한글 SPSS 12K. 서울: 데이터 솔루션.
- 김도영, 유태용 (2002). 성격의 5요인과 조직에서의 맥락수행간의 관계. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 15(2), 1-24.
- 김민정 (2002). 필리핀 농촌마을의 권력관계와 성차, 그리고 모성. 박사학위논문, 서울대학교 대학원.
- 김성은 (2014). 상사의 비인격적 감독이 정서적 소진을 통해 조직 냉소주의에 미치는 영향. 석사학위논문, 고려대학교 대학원.
- 김소영, 김진숙 (2014). 가정환경 위험요인과 정서조절이 아동기 문제행동에 미치는 영향: 사회적 지지의 조절된 매개효과 검증. 상담학연구, 15(3), 1257-1276.
- 김정심 (2012). 카지노 관리자의 비인격적 감독이 딜러의 직장 내 일탈행동에 미치는 영향. 석사학위논문, 경기대학교 관광전문대

- 학원.
- 김주석, 이형권. (2012). 조절적합메시지가 소비자반응에 미치는 영향: 조절초점의 매개된 조절효과. *한국광고홍보학보*, 14(4), 141-176.
- 뉴스한국 (2010). 직장인 63%, “언어 폭력 당한 경험 있다”. [http://www.newshankuk.com/news/content.asp?news\\_idx=2010113010172045942](http://www.newshankuk.com/news/content.asp?news_idx=2010113010172045942)에서 2014, 10, 10 자료 얻음.
- 박계홍, 최영근 (2012). 비인격적 감독과 부하의 조직행동 간의 관계에서 조직지원인식의 조절효과 탐색. *인적자원개발연구*, 15(1), 127-151.
- 박광배 (2000). *다변량분석*. 서울: 학지사.
- 박성수 (2014). 경찰조직 구성원간의 침묵이 이직의도에 미치는 영향. *한국경찰연구*, 13(3), 81-108.
- 박원우, 김미숙, 정상명, 허규만 (2007). 동일방법편의(Common Method Bias)의 원인과 해결방안. *인사·조직연구*, 15(1), 89-133.
- 박희태, 손승연, 윤석화 (2014). 상사의 비인격적인 행동 유형과 구성원의 과업성과. *인적자원관리연구*, 21(3), 21-46.
- 배병렬 (2007). Amos 7에 의한 구조방정식 모델링. 서울: 도서출판 청람.
- 신규희, 이종학, 이수범 (2012). 호텔·외식업체 종사원의 조직침묵이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. *호텔경영학연구*, 21(4), 133-152.
- 이경근, 조용현 (2013). 상사의 비인격적 감독이 조직시민행동과 이직의도에 미치는 영향. *조직과 인사관리연구*, 37(4), 65-92.
- 이영석, 오동근, 서용원 (2004). 회사신뢰 및 상사신뢰의 결정요인. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 17(2), 147-186.
- 임창현 (2012). 상사의 비인격적 감독 행동이 조직 효과성에 미치는 영향. 박사학위논문, 중앙대학교 대학원.
- 장미 (2012). 상사의 리더십과 절차공정성의 부재가 종업원 침묵에 미치는 영향. 석사학위논문, 고려대학교 대학원.
- 정고은 (2014). 개인 팀 가치적합이 발언행동에 미치는 영향. 석사학위논문, 고려대학교 대학원.
- 정소담 (2013, 8, 19). 전문가 3인 기업의 위기관리를 말한다. 노컷뉴스. <http://www.nocutnews.co.kr/news/1086050>에서 2014, 11, 10 자료 얻음.
- 정현선 (2012). 종업원 침묵; 발언과 침묵 행동의 변별성 검증 및 방어적, 체념적 침묵행동의 전연. 박사학위논문, 고려대학교 대학원.
- 정현선, 하헌경, 박동건 (2010). 조직 침묵이 이직의도에 미치는 영향. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 23(1), 89-104.
- 조가, Zhao, J (2012). 상사의 비인격적 감독과 부하의 조직침묵간의 관계에 대한 연구. 석사학위논문, 세종대학교 대학원.
- 조아름 (2014). 침묵동기에 대한 고찰: 종업원 침묵행동과 상사지원인식, 절차공정성인식 및 친교육구의 관계에서 침묵동기의 매개효과. 석사학위논문, 광운대학교 대학원.
- 하헌경 (2009). 조직 침묵이 이직 의도에 미치는 영향. 석사학위논문, 고려대학교 대학원.
- 한주원 (2009). 비인격적 감독의 선행요인과 비인격적 감독이 부하의 조직시민행동과 저항에 미치는 영향에 관한 연구. 박사학위논문, 서강대학교 대학원.
- 한지현, 유태용 (2005). 상사의 정서지능이 부하의 태도와 상사 과업수행에 미치는 영

- 향. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 18(1), 177-199.
- 홍영옥 (2014). 호텔기업 상사의 비인격적 감독이 조직침묵에 미치는 영향. 박사학위논문, 세종대학교 대학원.
- Ambrosio, A. L., & Sheehan, E. P. (1990). Factor analysis of the just world scale. *The Journal of Social Psychology*, 130(3), 413-415.
- Arvey, R. D., & Ivancevich, J. M. (1980). Punishment in organizations: A review, propositions, and research suggestions. *Academy of Management Review*, 5(1), 123-132.
- Aryee, S., Sun, L. Y., Chen, Z. X. G., & Debrah, Y. A. (2008). Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review*, 4(3), 393-411.
- Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14(2), 126-140.
- Barsky, A., & Kaplan, S. A. (2007). If you feel bad, it's unfair: a quantitative synthesis of affect and organizational justice perceptions. *Journal of applied psychology*, 92(1), 286.
- Beer, M., & Eisenstat, R. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41, 29-40.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). *Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations*. J. Greenberg & M. S. Edwards(Eds), *voice and silence in organizations*. UK: Emerald Group Publishing.
- Butler Jr, J. K., & Cantrell, R. S. (1984). A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological reports*, 55(1), 19-28.
- Conger, J. A. (1998). The dark side of leadership. *Leading organizations: Perspectives for a new era*, 250-260.
- De Vries, M. F. K., & Miller, D. (1986). Personality, culture, and organization. *Academy of Management Review*, 11(2), 266-279.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (1998). Social undermining in the workplace. *Academy of management Journal*, 41(2), 331-351.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Edwards, M. S., Ashkanasy, N. M., & Gardner, J. (2009). Deciding to speak up or to remain silent following observed wrongdoing: The role of discrete emotions and climate of silence. In Greenberg, J. and Edwards, M. (Ed.), *Voice and Silence in Organizations* (pp.83-109). Bingley, UK: Emerald Group Publishing.
- Einarsen, S., & Raknes, B. I. (1997). Harassment

- in the workplace and the victimization of men. *Violence and victims*, 12(3), 247-263.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Einarsen, S., Hoel, H., & Cooper, C. (2003). *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*, NY: Taylor & Francis Group.
- Ellis, J. B., Van Dyne, L., Greenberg, J., & Edwards, M. (2009). Voice and silence as observer reactions to defensive voice: Predictions based on communication competence theory. *Voice and silence in organizations*, 37-61.
- Epstein, S., Lipson, A., Holstein, C., & Huh, E. (1992). Irrational reactions to negative outcomes: Evidence for two conceptual systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 328-339.
- Folger, R., & Skarlicki, D. P. (1998). A popcorn metaphor for employee aggression. In R. W. Griffin, A. M. O'Leary-Kelly, & J. M. Collons(Eds.), *Dysfunctional behavior in organizations: Violent and deviant behavior* (pp. 43-81). Stanford, CT: Elsevier Science/JAI Press.
- Grant, A. M., Gino, F., & Hofmann, D. A. (2011). Reversing the extraverted leadership advantage: The role of employee proactivity. *Academy of Management Journal*, 54(3), 528-550.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 264-280.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Herscovis, M. S., & Barling, J. (2007). 16 Towards a relational model of workplace aggression. In C. L. Cooper, J. Langan-Fox, & R. J. Klimoski(Eds.), *Research companion to the dysfunctional workplace: Management challenges and symptoms*(pp. 268). Edward Elgar Publishing.
- Hinkin, T. R., & Bruce Tracey, J. (2000). The cost of turnover: putting a price on the learning curve. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 14-14.
- Hoel, H., Rayner, C., & Cooper, C. L. (1999). *Workplace bullying*. John Wiley & Sons Ltd.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.
- Jackson, J. M., & Latané, B. (1981). All alone in front of all those people: Stage fright as a function of number and type of co-performers and audience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(1), 73.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1979). Rights and production functions: An application to labor-managed firms and codetermination.

- Journal of business*, 469-506.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Keashly, L., Hunter, S., & Harvey, S. (1997). Abusive interaction and role state stressors: Relative impact on student residence assistant stress and work attitudes. *Work & Stress*, 11(2), 175-185.
- Keashly, L., Trott, V., & MacLean, L. M. (1994). Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation. *Violence and victims*, 9(4), 341-357.
- Kelloway, E. K., Mullen, J., & Francis, L. (2006). Divergent effects of transformational and passive leadership on employee safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 76.
- Korsgaard, M. A., Meglino, B. M., & Lester, S. W. (1997). Beyond helping: Do other-oriented values have broader implications in organizations? *Journal of applied psychology*, 82(1), 160.
- Latane, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), 822.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: the relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 370-390.
- Lindsay, W. R., Michie, A. M., Steptoe, L., Moore, F., & Haut, F. (2011). Comparing offenders against women and offenders against children on treatment outcome in offenders with intellectual disability. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 24(4), 361-369.
- Miller, D. T., & Ross, M. (1975). Self-serving bias in the attribution of casualty: facts or fiction? *psychological Bulletin*, 82, 313-325.
- Milliken, F. J., & Morrison, E. W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why\*. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257-272.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419.
- Mossholder, K. W., Bennett, N., Kemery, E. R., & Wesolowski, M. A. (1998). Relationships between bases of power and work reactions: The mediational role of procedural justice. *Journal of Management*, 24(4), 533-552.
- Namie, G., & Namie, R. (2009). US Workplace bullying: Some basic considerations and consultation interventions. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(3), 202.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998).

- Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24(3), 391-419.
- Özler, D. E., & Atalay, C. G. (2011). A research to determine the relationship between organizational cynicism and burnout levels of employees in health sector. *Business and Management Review*, 1(4), 26-38.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Pitman Marshfield, MA.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in personnel and human resources management*, 20, 331-369.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Rabinovich, A., Morton, T. A., Crook, M., & Travers, C. (2012). Let another praise you? The effects of source and attributional content on responses to group directed praise. *British Journal of Social Psychology*, 51(4), 753-761.
- Richman, J. A., Flaherty, J. A., Rospenda, K. M., & Christensen, M. L. (1992). Mental health consequences and correlates of reported medical student abuse. *Jama*, 267(5), 692-694.
- Rospenda, K. M., Richman, J. A., & Shannon, C. A. (2006). Patterns of workplace harassment, gender, and use of services: An update. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(4), 379.
- Schat, A. C., Frone, M. R., & Kelloway, E. K. (2006). *Prevalence of Workplace Aggression in the US Workforce: Findings From a National Study*. Handbook of workplace violence. CA, US: Sage publications, Inc.
- Schat, A., Desmarais, S., & Kelloway, E. (2006). Exposure to workplace aggression from multiple sources: Validation of a measure and test of a model. *Unpublished manuscript, McMaster University, Hamilton, Canada*.
- Schaubroeck, J., & Merritt, D. E. (1997). Divergent effects of job control on coping with work stressors: The key role of self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 40(3), 738-754.
- Schermerhorn Jr, J., Hunt, J., & Osborn, R. (1997). Conflict and negotiation. *Organization Behavior*, 377-398.
- Schlenker, B. R., & Weigold, M. F. (1989). Goals and the self-identification process: Constructing desired identities. In P. Lawrence (Ed). *Goal concepts in personality and social psychology* (pp. 243-290). NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Schlenker, B. R., Weigold, M. E., & Hallam, J. R. (1990). Self-serving attributions in social context: effects of self-esteem and social pressure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(5), 855-863.
- Shoss, M. K., Eisenberger, R., Restubog, S. L. D., & Zagenczyk, T. J. (2013). Blaming the organization for abusive supervision: The roles

- of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Journal of applied psychology*, 98(1), 158.
- Sulea, C., Virga, D., Maricutoiu, L. P., Schaufeli, W., Dumitru, C. Z., & Sava, F. A. (2012). Work engagement as mediator between job characteristics and positive and negative extra-role behaviors. *Career Development International*, 17(3), 188-207.
- 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., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59(1), 101-123.
- Terwel, B. W., Harinck, F., Ellemers, N., & Daamen, D. D. (2010). Voice in political decision-making: the effect of group voice on perceived trustworthiness of decision makers and subsequent acceptance of decisions. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 16(2), 173.
- Van Rompay, T. J., De Vries, P. W., & Van Venrooij, X. G. (2010). More than Words: On the Importance of Picture-Text Congruence in the Online Environment. *Journal of Interactive Marketing*, 24(1), 22-30.
- Weber, M. (1978). Basic sociological terms. *Economy and society*, 1, 3-62.
- Yukl, G. A. (1994). Leadership in organizations: Pearson education india.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1991). Importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of applied psychology*, 76(3), 416.
- Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H., & Vartia, M. (2003). Findings on Bullying in the Workplace. *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. London: Taylor and Francis.
- Zellers, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of applied psychology*, 87(6), 1068.
- Zimbardo, P. G., Keough, K. A., & Boyd, J. N. (1997). Present time perspective as a predictor of risky driving. *Personality and Individual Differences*, 23(6), 1007-1023.

1차 원고접수 : 2015. 02. 09

2차 원고접수 : 2015. 05. 04

최종게재결정 : 2015. 05. 11

**The effect of supervisors' abusive supervision on  
organizational cynicism: Mediated moderation effect of  
supervisors' work performance level through employee's silence**

**Hyun-Sun Park**

**Hyun-Sun Chung**

**Dong-Gun Park**

Korea University

The purpose of this present study was to investigate the predictors of an interaction effect between supervisors' abusive supervision and work performance level, especially focused on the relationship to employee's organizational cynicism. In addition, this study examined the mediated moderation effect of supervisors' work performance level through employee's silence. The results from 300 participants provided evidence that (1) the interaction effect of supervisors' abusive supervision with work performance level was positively related to organizational cynicism, (2) employee's silence mediated the relationship between the interaction effect of supervisors' abusive supervision with work performance level and organizational cynicism. Based on the results, implications of these findings, limitations and future study direction were discussed in general discussion.

*Key words* : *Abusive Supervision, Employee Silence, Organizational Cynicism, Mediated-Moderation Effect*