

## 상사 특성이 인상관리에 미치는 영향과 조직 내 정치지각의 조절효과\*

최 아 랍

유 태 용<sup>†</sup>

광운대학교 산업심리학과

본 연구의 목적은 상사 특성이 부하에 대한 상사의 인상관리에 미치는 영향을 알아보고, 이 관계를 조직 내 정치지각이 조절하는지 검증하는 데 있다. 이를 위해 국내 기업에서 근무하고 있는 직장인 296명을 대상으로 설문조사를 실시하여 자료를 수집하였다. 연구 결과, 상사 특성인 권력거리 성향, 체면민감성, 원만성은 상사의 인상관리와 정적 관련성이 있었고 신경증은 상사의 인상관리와 부적 관련성이 있었다. 하지만 외향성은 상사의 인상관리와 유의한 관련성이 나타나지 않았다. 상사의 원만성과 인상관리 간 정적 관계는 상사가 지각한 조직 내 정치 수준이 낮을 때 보다 높을 때 더 강하게 나타났다. 하지만 상사의 권력거리 성향, 체면민감성, 외향성, 신경증과 상사 인상관리 간 관계에서 조직 내 정치지각의 조절효과는 유의하지 않았다. 이와 같은 연구 결과를 바탕으로 본 연구의 학문적 의의, 실무적 시사점, 제한점 및 향후 연구과제에 대해 논의하였다.

주요어 : 상사 인상관리, 권력거리 성향, 체면민감성, 외향성, 원만성, 신경증, 조직 내 정치지각

\* 보다 나은 논문이 되도록 귀중한 조언을 해주신 심사위원들께 감사드립니다.

† 교신저자 : 유태용, 광운대학교 산업심리학과, tyoo@kw.ac.kr, 02-940-5422

오늘날 조직은 수직 구조에서 점점 수평 구조로 변하고 있고, 상사가 부하를 평가하는 방식이 아니라 상사, 부하, 동료 등 다양한 출처로부터 평가를 받는 다면평가가 많이 사용되고 있다. 이런 상황에서 조직 구성원들은 타인과 좋은 관계를 유지해야 할 필요가 있으며 다른 사람들이 생각하는 자신의 이미지에 신경을 쓰게 된다. 이러한 인상관리가 조직 구성원이 자신의 목표 달성을 위해 행하는 보편적 행동이라는 인식이 증가하면서 조직 내 인상관리 행동에 대한 연구가 주목받고 있다. 인상관리는 자신의 행동을 조작하기 위해 시도하는 행위이다(Tedeschi & Riess, 1981). 조직 구성원들은 사회적, 심리적, 물질적 목표를 달성하기 위해 타인에게 비춰지는 자신의 이미지를 관리하려고 노력한다(Leary & Kowalski, 1990). 주로 부하가 상사에게 인상관리를 하는데 그 이유는 조직에서 보상이나 승진의 결정권을 쥐고 있는 사람이 상사이기 때문이다. 부하들은 상사에게 자신에 대한 호의적인 인상을 심어줌으로써 긍정적 평가를 받기를 원하며, 이를 통해 자신의 이익을 추구하고 목표를 달성하고자 한다.

하지만 조직에서 자신의 목표를 달성하고, 이익을 추구하고자 하는 동기는 부하뿐만 아니라 상사도 지니고 있다. 여러 사람이 모여 공동 프로젝트를 수행하는 팀에서 상사는 팀원들에게 일방적으로 지시하지 않고 팀원들과 소통해야 하고, 필요한 경우 의견을 조정하고 중재해야 한다. 과거에 상사가 부하를 일방적으로 평가하는 방식과 달리 다면평가가 도입되면서 부하도 상사를 평가한다. 이런 변화 속에서 상사 역시 부하에게 긍정적인 인상을 심어주어야 한다. 하지만 이전 연구들은 주로 조직에서 상사에 대한 부하의 인상관리나 면

접 지원자 혹은 평가대상자들의 인상관리에만 초점을 두었다.

상사의 인상관리에 관한 연구들을 살펴보면, 주로 부하의 인상관리를 측정하기 위해 개발된 척도에서 대상만을 상사로 수정하거나 상사가 자신의 인상관리에 대해 응답하기보다는 부하에게 상사의 인상관리에 대해 묻는 등 간접 측정을 하였다. 따라서 상사의 인상관리를 측정하기 위해 개발된 척도를 사용하여 상사가 스스로 자신의 인상관리에 대해 응답하는 방식으로 진행된 연구는 드문 실정이다. Ferris와 Judge(1991)는 정치적 행동에 대한 모델을 제시하면서 인상관리처럼 정치적 영향을 주는 행동은 행위자 특성, 상황적 특성, 대상 특성에 의해 발생한다고 하였다. 하지만 지금까지 상사의 인상관리에 영향을 미치는 상사(행위자) 특성에 관한 연구는 부족한 실정이다.

따라서 본 연구에서는 상사에게 응답을 얻어 분류한 인상관리 행동 진술문을 기반으로 김지영, 김영일, 최아람 및 유태용(2016)과 최아람, 김지영, 장선애, 고윤진 및 유태용(2016)이 개발하고 최아람, 배성호, 최권화, 이민선 및 유태용(2017)이 타당화한 상사 인상관리 척도를 사용하였다. 이 척도는 부하의 인상관리와는 달리 상사에게만 나타나는 인상관리 문항이 포함되어 있으므로 상사의 인상관리 행동을 측정하기에 더 적절하다. 또한 이 연구에서는 Ferris와 Judge(1991)의 모델에 따라 상사 인상관리에 영향을 주는 상사 특성에 대해 살펴보고자 한다. 마지막으로 본 연구는 상사 특성과 인상관리 간 관계에서 조직 내 정치지각이라는 상황적 특성의 조절효과를 살펴보고자 한다. 조직 내 정치지각은 인상관리에 중요한 요인이기 때문에 조직 구성원들이 자신

이 처한 환경을 정치적으로 지각하면 인상관리를 더 많이 할 가능성이 있다.

### 상사의 인상관리

인상관리는 미국의 사회학자 Goffman(1959)이 최초로 제시한 개념으로, '자신의 이미지를 통제하는 행위'라고 정의하였다. Goffman(1959)은 연극배우가 자신의 배역을 표현하기 위해 자신의 개성을 의식적으로 통제하는 것처럼 사람들도 사회적 상호작용을 할 때 자신이 원하는 인상을 타인이 가지도록 의식적으로 통제하려고 한다고 했다. 연극배우가 무대에 올라 자신이 원하는 결과를 얻기 위해 본래의 자신이 아닌 연극의 주인공으로 이미지를 표현하려 하듯이, 사람들 역시 사회적, 심리적, 물질적 목표를 달성하고자 타인에게 비춰지는 자신의 이미지를 관리한다(Leary & Kowalski, 1990). 이런 점에서 인상관리는 의도적이고 목표지향적인 행동이라 볼 수 있다(Chen & Fang, 2008). 또한 인상관리는 타인에게 영향력을 미치려는 개인의 시도로 타인에게 보여지는 자신의 행동을 통제하거나 조작하기 위해 시도하는 행위로 정의된다(Tedeschi & Riess, 1981).

인상관리는 대상에게 자신에 대한 특정 인상을 심어줌으로써 이득을 얻을 수 있다고 믿을 때 강화된다(Stevens & Kristof, 1995). 그렇기 때문에 조직 내 인상관리에 대한 연구는 부하가 상사에게 행하는 인상관리나 평가나 면접 상황 등 특수한 상황에서 나타나는 인상관리에 초점을 두었다(Bolino, Kacmar, Turnley, & Gilstrap, 2008). 하지만 조직 내 인상관리는 개인의 이익을 위해서 중요하며, 개인의 이익 추구는 구성원들 중 부하뿐만 아니라 상사에게도 해당된다. 상사 역시 자신의 목표를 달

성하고 이익을 추구하기 위해 부하에게 인상관리를 할 필요가 있다.

인상관리는 주로 Wayne과 Ferris(1990) 또는 Bolino와 Turnley(2003)의 척도를 사용해 측정하지만, 이 두 척도는 부하의 인상관리를 측정하기 위해 개발된 것이다. Gardner와 Cleavenger(1998)는 상사의 인상관리를 측정하기 위해 LIMQ(Leader Impression Management Questionnaires)를 개발하고, 변혁적 리더십과 리더 효과성, 부하의 만족 등과의 관계를 연구하였다. 하지만 이 척도는 부하가 상사에 대해 인식한 인상관리를 측정하는 척도이다. 인상관리는 타인에게 어떠한 인상을 남기려는 의도를 포함한 개념이므로, LIMQ를 통해서 상사가 어떤 목적으로 인상관리를 어떻게 하는지를 직접적으로 측정할 수 없다는 한계점이 있다.

김지영 등(2016)과 최아람 등(2016, 2017)은 LIMQ가 지닌 한계점에 극복하기 위해 한국 상사의 인상관리를 측정하기에 적절한 자기보고식 척도를 개발하고 타당화하였다. 김지영 등(2016)은 국내 다양한 조직의 상사를 대상으로 인터뷰와 개방형 설문조사를 통해 상사의 인상관리 행동 사례 117개를 수집하여 최종적으로 8개로 범주화하였다. 8개 범주는 친절/배려, 업무지원, 모범보이기, 개인적 관심, 갈등회피, 페르소나, 카리스마, 자기고양이었다. 최아람 등(2016)은 김지영 등(2016)이 수집한 117개의 상사 인상관리 행동 사례를 토대로 27개 문항을 제작하여 상사 114명을 대상으로 자료를 수집한 후 탐색적 요인 분석을 실시하여 6개 요인(자기홍보, 호의, 페르소나, 개인적 관심, 모범보이기, 갈등회피)으로 구성된 총 20개 문항을 개발하였다. 최아람 등(2017)은 총 291명의 상사를 대상으로 최아람 등(2016)의 척도에 대해 확인적 요인분석을 실시한 결과,

6요인으로 구성된 20개 문항의 타당성을 확인하였다. 이 척도의 경우 개발과정에서 모든 응답을 상사로부터 얻었으므로 상사가 어떤 의도를 가지고 어떤 행동을 하는지가 문항에 잘 반영되어 있다. 또한 '부하 직원이 나에게 호감을 느끼게끔 사비로 밥과 술을 사 준다', '나는 부하직원을 배려하는 모습을 보여주려고 웬만하면 업무시간 외에 연락하지 않는다' 등 외국의 인상관리 척도와 내용적으로 다른 문항이 포함되어 있어 한국 상사의 인상관리 행동을 연구하기에 더 적절하다.

### 권력거리 성향

권력거리는 Hofstede(1980)가 제안한 국가문화특성을 설명하는 다섯 가지 차원 중 하나로, 한 사회의 구성원이 사회나 조직 내 불평등하게 배분된 권력을 얼마나 용인하는지를 의미한다. 높은 권력거리 문화권에서는 권력의 불평등에 관용적이며, 높은 위치의 사람들이 혜택을 누리는 것이 당연하고, 상사에게 복종하며 상급자와 하급자 간 수직적 관계를 선호한다(Hofstede, 1984). 반면 낮은 권력거리 문화에서는 권력의 불평등에 덜 관용적이며, 사회적 위치에 따른 혜택을 쉽게 수용하지 않고(Mead, 2003), 사회의 구성원들은 상사가 중요한 문제를 자신들과 함께 상의해주길 원한다(Lam, Schaubroeck & Aryee, 2002).

Kirkman, Chen, Farh, Chen 및 Lowe(2009)는 동일한 사회 내에서도 개인마다 불평등한 권력 배분의 수용 정도에 차이가 있을 것이라는 생각에 착안하여 Hofstede(1980)가 제안한 국가 차원 수준 개념인 권력거리를 개인 수준 변인인 권력거리 성향으로 재개념화 하였다. 권력거리 성향이 높은 구성원들은 상사가 많은 권

한을 가지고 있다고 믿으며, 낮은 구성원은 모든 사람들은 평등하고 자신의 의견과 생각을 상사에게 이야기할 권리가 있다고 생각한다(Hofstede, 1980). 즉 권력 거리 수준이 높은 조직이라 하더라도, 조직의 권력거리 수준과는 별개로 조직 구성원 개개인마다 권력거리 성향의 수준은 다르며 불평등한 권력 분배를 받아들이는 정도도 다를 수 있다.

상사의 권력거리 성향에 관한 연구를 살펴 보면, 권력거리 성향이 높은 상사는 자신과 부하를 구분할 수 있는 권력과 위계구조를 선호하며 독재적으로 부하를 이끄는 경향이 있다(Kirkman et al, 2009). 또한 권력거리 성향이 높은 상사는 낮은 상사에 비해 더 과업지향적인 모습을 보이며, 관계지향적인 모습은 덜 보인다. 그 결과 상사와 부하 간 관계는 단지 일상적인 작업에만 국한되며, 직무 외 상호작용은 부족한 경향이 있다. 반면 권력거리 성향이 낮은 상사는 상호 간 동등함을 더 강조하고 활동적으로 상사-부하 간 커뮤니케이션을 하며 좋은 관계를 유지한다(Madlock, 2012). 선행연구들에서는 상사의 권력거리 성향이 높을수록 부하들이 도움 요청을 덜 했으며, 상사에 대한 신뢰도 감소하는 것으로 나타났다(Ji, Zhou, Li, & Yan, 2015).

권력거리 성향이 높은 상사의 경우 직장에서 먼저 부하에게 다가가 좋은 인상을 주기 위해 어떠한 행동을 의도적으로 하기 보다는 업무 지시 등 직무와 관련된 행동만을 할 가능성이 높다. 반면 권력거리 성향이 낮은 상사는 권위를 내세우거나 자신의 지위를 강조하며 독단적인 행동을 하기 보다는 서로 간 동등함을 강조하고 활발한 의사소통을 하며 자신에 대한 긍정적인 이미지를 주기 위한 인상관리 행동을 할 가능성이 크다. 따라서 이

러한 추론을 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 1:** 상사의 권력거리 성향은 상사의 인상관리와 부적 관련이 있을 것이다.

#### 체면민감성

체면은 특정 문화권에 살고 있는 사람들의 고유하며 독특한 심리상태를 설명할 수 있는 문화심리변수이다. ‘남을 대하기 떼떽한 얼굴’로서 체면(이석재, 최상진, 2001)은 우리나라 문화만의 독특한 현상은 아니며 동서양을 막론하고 보편적으로 존재하는 개념이다(Ho, 1976). 하지만 동양문화권, 특히 우리나라에서 체면은 조직 내외에서 차지하는 비중이 매우 크고 가치관과 행동에 큰 영향을 미친다는 점에서 중요한 개념으로 받아들여진다(조용현, 이경근, 2007).

체면민감성의 정의를 살펴보면, 다른 사람의 시선을 의식하는 정도(최상진, 김기범, 2000), 혹은 체면을 중시 여기고 체면에 민감하게 반응하는 정도(조용현, 이경근, 2007)이다. 또한 이충원과 김효창(2006)은 자신의 행동이 타인에게 관찰되거나 평가받을 수 있다는 것을 의식하여 이에 따른 불안을 느끼는 정도라 정의하였다. 선행연구 결과, 타인의 시선을 의식하는 정도에는 어느 정도 개인차가 있으며, 일반적으로 지위와 신분이 높을수록 체면민감성은 높아진다(최상진, 김기범, 2000). 또한 전문 직업을 가지고 있거나 자아존중감이 높은 사람 역시 체면을 더욱 중시 여기며 민감하게 반응하고, 친밀도가 낮은 사람들 사이에서는 체면이 중요하게 기능한다(최상진, 유승엽, 1992). 체면민감성에 관한 연구를 살펴보

면, 국내에서는 소비자를 대상으로 명품 구매나 소비 성향, 쇼핑 스타일, 상품 소비 등에 관해 주로 연구가 진행되었으며 조직 장면에서 구성원들의 체면 민감성에 관한 연구는 상대적으로 적은 편이다.

인상관리 행동과 체면민감성 간 관련성은 체면의 기능 중 하나인 자기과시성에서 살펴볼 수 있다(최상진, 유승엽, 1992). 체면의 자기과시성은 자신의 체면이 깎이는 상황을 회피하고 자신을 높이려는 경향으로, 이런 경향이 높은 사람일수록 인상관리 행동을 더 많이 할 가능성이 크다. 이경근과 조용현(2009)은 체면민감성이 인상관리에 영향을 미치며, 자아존중감과 인상관리 행동 간에 매개 역할을 한다는 것을 밝혔다.

조직 내 인상관리 행동의 목적은 타인에게 부정적으로 지각될 수 있는 부분을 피하고 바람직한 면들이 인식되도록 하는 데 있다(Gardner & Martinko, 1988). 그러므로 타인의 눈을 의식하는 수준이 높을수록 타인에게 바람직하며 긍정적인 이미지를 심어줄 수 가능성이 있는 행동을 더 적극적으로 할 것이다. 또한 체면민감성은 일반적으로 지위나 신분이 높을수록(최상진, 김기범, 2000), 전문 직업을 가지고 있을 경우(최상진, 유승엽, 1992) 더 높아지는 경향이 있으므로 상사가 부하에 비해 체면민감성이 높을 것이라고 추론할 수 있다. 상사의 경우 자신의 지위로 인해 부하보다 신경 써야 할 사람들이 더 많으며, 부하에 비해 타인의 눈을 더 의식할 가능성이 더 높기 때문에 타인에게 비춰지는 이미지를 관리하기 위한 인상관리 행동을 할 가능성이 크다. 따라서 이러한 추론을 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 2:** 상사의 체면민감성은 상사의 인상 관리와 정적 관련이 있을 것이다.

### 성격(외향성, 원만성, 신경증)

성격은 시간과 상황에 걸쳐 지속적이며 한 개인을 타인과 구별해주는 특징적인 사고나 감정, 행동양식으로 정의된다(Phares, 1984). Fiske(1949)는 성격 특성을 사용해 여러 표본 집단을 대상으로 자기 평정과 관찰자 평정을 하게 한 후 요인분석을 실시한 결과, 자신감, 사회적 적응력, 동조성, 감정 통제, 지적 호기심 등 다섯 가지 요인을 확인하였다. 이 연구는 오늘날 많이 사용하는 Big 5 모델의 기초가 되었으며, 이후 Costa와 McCrae(1992)는 성격 구조에 대한 지속적 연구를 통해 'Big 5 성격 특성 모형'을 제안하였다. 지금까지 성격 구조에 대해 많은 연구와 이론이 제기되었으나 많은 학자들이 일반적으로 성격은 다섯 가지 요인, 즉 신경증, 외향성, 개방성, 원만성, 성실성으로 구성되어 있다는 점에 동의하고 있으며 5요인이 성격을 분류하기에 유용한 체계로 사용되고 있다(유태용, 민병모, 2001). 성격 5요인은 사람들마다 명칭은 조금씩 다르긴 하지만 내용에서는 동일하며, 시간이 지나도 비교적 안정적이며 여러 문화권에서 일반화 가능성이 입증되었다.

Ferris와 Judge(1991)는 정치적 행동에 대한 모델을 제시하면서 인상관리처럼 정치적 영향을 주는 행동은 행위자 특성, 상황적 특성, 대상 특성에 의해 결정된다고 하였다. HEXACO 성격 요인과 인상관리 간 관계를 연구한 Wiltshire, Bourdage 및 Lee(2014)는 인상관리에 영향을 미치는 특성 중, 행위자 특성인 성격이 미치는 영향을 알아보았다. 본 연구에서는

Big 5 성격요인 중 상사의 인상관리 행동에 영향을 미칠 것이라고 예상되는 외향성, 원만성, 신경증에 대해 살펴보고자 한다. 본 연구에서는 성격 5요인 중 성실성과 개방성은 다음과 같은 이유로 제외하였다. 성실성이 높은 사람은 목적의식이 분명하고, 의지가 강하고, 계획적이고, 자제력이 강한 성향을 지니고 있기 때문에 굳이 인상관리를 통해 부하들에게 긍정적인 인상을 주려고 할 가능성이 적을 것이다. 그러므로 성실성은 인상관리와 유의한 관계를 지니지 않을 것이라고 판단하여 본 연구에서 제외하였다. 또한 개방성이 높은 사람은 지적 자극이나 변화를 좋아하고, 상상력이 풍부하고, 틀에 박힌 것을 싫어하는 성향을 지니고 있으므로 부하들에게 의도적으로 인상관리를 할 가능성이 낮을 것이라고 판단하여 개방성을 본 연구에서 제외하였다.

외향성과 인상관리 간 관계에 대한 연구를 살펴보면, 외향성은 주로 자기홍보나 아침 전략에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 외향성이 높은 사람은 낮은 사람에 비해 자기홍보 행동을 더 많이 하였다(Kacmar, Delery, & Ferris, 1992). 외향적인 사람들은 다른 사람들과 어울리는 것을 좋아하기 때문에 자신에 대한 긍정적 이미지를 만들어냄으로써 타인의 수용을 얻으려고 하기 때문이다(Weiss & Feldman, 2006). 또한 외향성은 아침에도 많은 영향을 끼치는데, 외향성은 상사에게 하는 아침과 정적으로 관련이 있었다(Cable & Judge, 2003). Wiltshire 등(2014)은 외향성이 낮을 때 소극적이며 무언가를 말하려는 의지가 적고 부끄러워하기 때문에 간청을 더 적게 한다는 것을 밝혔다. 이러한 선행연구 결과를 종합해보면, 외향성은 자기홍보, 아침, 간청과 정적 관련이 있었다. 따라서 외향성이 높은 상사는

부하들과 어울리기 좋아하며 사교적인 특성을 지니기 때문에 외향성이 낮은 상사에 비해 부하에게 적극적으로 다가가 인상관리행동을 할 가능성이 클 것으로 가정해서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 3:** 상사의 외향성은 상사의 인상관리와 정적 관련이 있을 것이다.

원만성과 인상관리 간 관계를 살펴보면, 원만성이 높은 사람은 아침을 더 많이 사용하였다(Kristof-Brown, Barrick, & Franke, 2002). 반면에 원만성이 낮은 사람은 더 적대적이거나 논쟁을 많이 하는 경향이 있고, 인상관리 중에서도 위협 전략을 더 많이 사용하였다(Wiltshire et al, 2014). Wiltshire 등(2014)은 학생 표본과 성인 표본을 사용하여 연구를 진행한 결과, 원만성은 아침과 정적 관련이 있었고, 위협과 간접 전략과는 부적 관련이 있음을 확인하였다. 이러한 선행연구를 토대로, 원만성이 높은 상사는 부하들과 원만한 관계를 유지하고 자신의 긍정적 이미지를 만들기 위해 부하에게 호의를 베풀거나 관심을 많이 표현할 가능성이 클 것이라고 예상하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 4:** 상사의 원만성은 상사의 인상관리와 정적 관련이 있을 것이다.

마지막으로 신경증과 인상관리 간 관계에 대한 연구를 살펴보면, 신경증은 아침과 부적 관련이 있고, 위협과는 정적으로 관련이 있는 것으로 나타났다. 신경증이 낮은, 즉 정서적 안정성이 높은 사람은 정서적 지원이나 격려를 얻기 위해 타인에게 더 의지하고 타인

과 강한 사회적 유대감을 느끼는 경향이 있다. 그러므로 신경증이 낮은 사람은 타인과의 유대나 정서적인 의지를 위해 타인을 칭찬하거나 호의를 베풀며, 타인이 자신에게 지니는 호감을 중요시하기 때문에 아침 전략을 더 많이 사용한다(Lee & Ashton, 2004). 반면 Wiltshire 등(2014)이 학생 표본과 성인 표본을 사용하여 연구한 결과, 성인 표본에서 신경증과 위협 간에 정적 관련이 있었다. 이러한 선행연구를 바탕으로, 신경증이 높은 상사에 비해 낮은 상사는 부하와의 유대나 좋은 관계를 형성하기 위해 긍정적인 이미지를 만들 수 있는 인상관리 전략을 더 많이 사용할 것이라고 가정하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 5:** 상사의 신경증은 상사의 인상관리와 부적 관련이 있을 것이다.

#### 조직 내 정치 지각

조직 정치에 대한 연구는 크게 두 가지 흐름으로 진행되었는데, 하나는 조직 내 정치 행동에 초점을 두는 것이다. 조직 내 정치 행동은 조직의 목적에 부합하지 않으며 조직 구성원에게 피해를 주는 허가되지 않은 행동이다(Farrell & Peterson, 1982). Witt, Andrews 및 Kacmar(2000)는 조직 내 정치 행동을 조직 구성원이 자신과 자신이 속한 집단의 목표를 달성하기 위해 조직에서 허가되지 않은 수단을 통해 직·간접적으로 다른 사람들에게 영향력을 미치려 시도하는 행동으로 정의하였다. 조직 내 정치 행동은 조직에 의해 허가되지 않은 개인이나 집단의 이기적 행동(Ferris, Frink, Gilmore, & Kacmar, 1994)이기 때문에, 구성원들 간 관계를 분할하고 갈등을 일으킨다

(Mintzberg, 1985). 하지만 이 관점은 무엇이 정치 행동인지 정확히 규명하는 것이 어렵다는 한계점이 있다(Valle & Perrewe, 2000). 조직 내 정치 행동이라는 것은 매우 은밀하게 이루어지고 개인의 기준에 따라 정치 행동을 판단하는 기준이 다르다는 한계점을 가지고 있다(조윤희, 최우재, 2014).

또 다른 흐름은 조직정치 지각에 대한 것인데, 이 개념은 조직 내 정치 행동이 조직 구성원 개개인의 경험이나 준거에 따라 일관되지 않게 지각된다는 한계점(Kacmar & Baron, 1999)으로부터 제기되었다. 조직정치 지각은 자신을 제외한 타인의 정치적 행동에 대한 인식으로, 구성원이 조직 내 직무 환경을 정치적으로 여기는 정도(Kacmar & Ferris, 1991)를 의미한다. 조직 구성원들이 자신이 속한 조직 환경을 조직의 이익과는 무관하게 개인의 이익만을 추구하는 불공정한 장으로 인식하는 정도이기 때문에, 조직정치 지각은 조직에서 발생하는 정치행위에 대한 조직 구성원들의 주관적 경험이라고 정의할 수 있다(Vigoda, 2000). 조직 내 정치행위가 실제 조직에 득 또는 실이 되는지는 실제 행해지는 정치행위를 조직 구성원이 어떻게 지각하는가에 따라 결정된다. 따라서 조직정치를 측정하기 위해서는 조직 구성원의 주관적 지각을 통해 측정하는 것이 타당하다는 주장이 주를 이룬다(Gilmore, Ferris, Dulebohn, & Harrell-Cook, 1996; Parker, Dipboye, & Jackson, 1995).

조직정치는 긍정적인 측면도 존재하긴 하지만, 일반적으로 긍정적인 기능보다 역기능적 측면이 더 강하다(Kacmar, Bozeman Carlson, & Anthony, 1999). 조직 정치는 조직에서 허가되지 않는 이기적 행동과 관련된 현상이므로(Ferris et al., 1994), 허용되지 않은 수단과 방

법으로 목적을 추구하려는 행위(Mintzberg, 1985)가 나타나기 때문이다. 조직 정치는 필연적인 현상일 수는 있으나 과도한 조직 정치는 조직에 해를 끼칠 수 있다. 조직정치 지각은 직무 태도에 부적 영향을 끼치며(Drory, 1993), 조직 정치가 활발한 조직은 조직과 구성원들 간 신뢰 형성이 어렵고 구성원의 이직의도와 스트레스가 증가했다(Cropanzano, Howes, Grandey, & Toth, 1997; Ferris, Frink, Galang, Zhou, Kacmar, & Howard, 1996). 또한 조직 구성원이 조직 내 정치 행동이 많다고 지각하면 조직 몰입과 직무 만족이 감소하는 부정적 결과가 나타났다(Cropanzano et al., 1997; Drory, 1993; Ferris & Kacmar, 1992).

개인이 조직 내 정치적 상황을 어떻게 지각하는가에 따라 인상관리 행동은 달라질 수 있다. Ralston과 Elsass(1989)에 따르면, 개인은 정치적 환경 내에서 인상관리 전략을 더 많이 사용하고 정치적 환경에서 자신의 목적과 이득을 위해 자신의 이미지 증진을 중요하게 여긴다. 정치적 풍토 내에서 자신이 좋은 시민으로 보이는 것은 중요하며, 이는 인상관리의 원인으로 작용할 수 있다(Bolino, 1999). 또한 Snyder와 Swann(1976)은 정치적 상황에서 다른 요인들보다 특정 태도나 기질, 성격이 행동에 더 많은 영향을 미친다고 하였다. 따라서 어떠한 특성을 지닌 상사가 어떤 정치적 환경에 있는지에 따라 인상관리 행동이 다르게 나타날 수 있을 것이라고 예상할 수 있다.

권력거리 성향이 높은 상사는 인상관리를 적극적으로 사용하지만, 자신의 주변 환경이 정치적이라 지각하면 소위 자신의 '라인'을 만들기 위해 자신의 긍정적인 이미지를 부하에게 심어주기 위한 인상관리 행동을 활발하게 사용할 가능성이 있다. 반면 조직 내 정치를 낮게

지각할 경우 본래대로 굳이 부하에게 잘 보이려 하지 않을 것이기 때문에 인상관리 행동을 적게 사용할 것이라 예측할 수 있다. 체면에 민감한 상사는 자신의 체면을 생각해 좋은 이미지를 만들고자 하기 때문에 부하에게 인상관리 행동을 한다. 하지만 상사가 조직 내 정치를 낮게 지각할 때보다 높게 지각할 때 인상관리 행동을 더 많이 할 가능성이 있다. 마찬가지로 외향성이 높거나, 원만성이 높거나, 신경증이 낮은 상사는 그렇지 않은 상사보다 부하에게 인상관리 행동을 더 많이 할 것이다. 하지만 이 경우 상사가 조직 내 정치를 낮게 지각할 때보다 높게 지각할 때 이러한 관계는 더 강하게 나타날 가능성이 크다. 따라서 다음과 같은 가설들을 도출하였다.

**가설 6.** 조직 내 정치지각은 상사의 권력거리 성향과 상사 인상관리 간 관계를 조절할 것이다. 즉 상사의 권력거리 성향과 인상관리 행동 간 부적 관계는 조직 내 정치지각 수준이 높을 때 더 약하게 나타날 것이다.

**가설 7.** 조직 내 정치지각은 상사의 체면민감성과 상사 인상관리 간 관계를 조절할 것이

다. 즉 상사의 체면민감성과 인상관리 행동 간 정적 관계는 조직 내 정치지각 수준이 높을 때 더 강하게 나타날 것이다.

**가설 8.** 조직 내 정치지각은 상사의 외향성과 상사 인상관리 간 관계를 조절할 것이다. 즉 상사의 외향성과 인상관리 행동 간 정적 관계는 조직 내 정치지각 수준이 높을 때 더 강하게 나타날 것이다.

**가설 9.** 조직 내 정치지각은 상사의 원만성과 상사 인상관리 간 관계를 조절할 것이다. 즉 상사의 원만성과 인상관리 행동 간 정적 관계는 조직 내 정치지각 수준이 높을 때 더 강하게 나타날 것이다.

**가설 10.** 조직 내 정치지각은 상사의 신경증과 상사 인상관리 간 관계를 조절할 것이다. 즉 상사의 신경증과 인상관리 행동 간 부적 관계는 조직 내 정치지각 수준이 높을 때 더 약하게 나타날 것이다.

이상의 가설을 종합하여 연구 모형을 나타내면 그림 1과 같다.

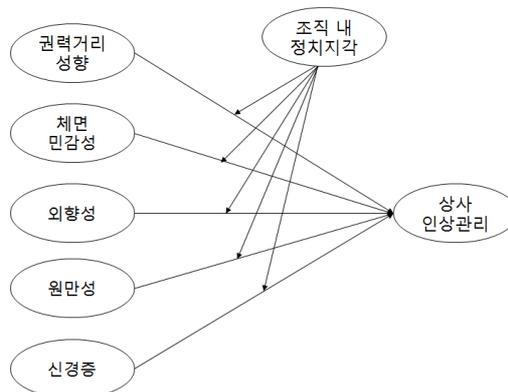


그림 1. 연구모형

## 방 법

### 연구대상 및 자료수집

국내 다양한 직종에 근무하는 상사를 대상으로 “장훈장학회”로부터 후원을 받아 “인바이트(www.invight.co.kr)”에서 온라인으로 자료를 수집하였다. 총 300명의 설문지를 수집하여 불성실 응답 4명을 제외하고 최종적으로 296명이 응답한 설문지를 분석에 사용하였다. 분석에 사용된 연구대상자 296명의 인구통계학적 특성을 보면, 남성이 147명(49.7%), 여성이 149명(50.3%)이었다. 연령은 20대가 28명(9.5%), 30대가 108명(36.5%), 40대가 103명(34.8%), 50대 이상이 57명(19.3%)로 30대가 가장 많았다. 부하의 수는 1명 이상 3명 미만이 128명(43.2%)으로 가장 높은 비율을 보였고, 3명 이상 6명 미만이 57명(19.3%), 6명 이상 10명 미만이 37명(12.5%), 10명 이상이 74명(25.0%)이었다. 직종의 경우 관리 및 지원직이 153명(51.7%)으로 과반수를 차지하였고, 다음으로 생산 및 기술직이 38명(12.8%), 영업 및 마케팅 36명(12.2%), 연구 및 개발 36명(12.2%)이었다. 직급은 사원급 33명(11.1%), 대리급 65명(22.0%), 과장급 84명(28.4%), 차장급 24명(8.1%), 부장급 이상 90명(30.4%)으로 부장급 이상이 가장 많았다. 현 직장에서의 근무기간은 1개월에서 38년 5개월까지의 분포를 보였으며, 평균은 8년 7개월(표준편차 7년 6개월)이었다. 또한 현재 부하와 함께 일한 기간은 1년부터 30년 2개월까지의 분포를 보였으며, 평균은 4년 1개월(표준편차 3년 11개월)이었다.

### 측정도구

본 연구에서 사용한 모든 변인은 개인수준 변인이며, 자기보고식 척도로 측정하였다. 연구에 사용한 모든 변인은 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다)를 사용하여 측정하였다.

#### 권력거리 성향

상사의 권력거리 성향을 측정하기 위해 Dorfman과 Howell(1988)이 개발한 6개 문항을 사용하였다. 문항의 예는 ‘대부분의 상황에서 상사는 부하 직원과 상의 없이 의사결정을 내려야 한다’, ‘상사는 부하직원에게 중요한 업무를 위임하지 말아야 한다’ 등이다. 권력거리 성향의 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .79이었다.

#### 체면민감성

상사의 체면민감성을 측정하기 위해 최상진과 김기범(2000)이 개발한 16개 문항 중 창피성 체면 5개 문항과 자기의식성 체면 6개 문항을 사용하였다. 이 척도는 원래 창피성 체면, 자기의식성 체면, 사회격식성 체면으로 총 3개 요인으로 구성되어 있으나, 사회격식성 체면의 경우 직장 같은 공식이 아닌 사석에서의 체면에 관한 문항이므로 측정에서 제외하였다. 창피성 체면 문항의 예는 ‘나는 남의 눈치를 보는 편이다’, ‘나는 다른 사람의 평가를 의식한다’가 있으며, 자기의식성 체면 문항의 예는 ‘나는 나의 위신 때문에 부탁을 망설이는 경우가 있다’, ‘나는 하고 싶지 않은 일도 나의 위신 때문에 하는 편이다’가 있다. 체면민감성의 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는

.90이었다.

#### 성격(외향성, 원만성, 신경증)

성격 5요인 중 외향성, 원만성, 신경증을 측정하기 위해 Goldberg(1999)가 개발한 성격 5요인 척도(International Personality Item Pool)를 유태용, 이기범 및 Ashton(2004)이 번안한 척도를 사용하였다. 3개 요인별 10개 문항 씩 총 30개 문항으로 측정하였다. 외향성 문항의 예로는 '여러 사람들 사이에서 위축되지 않는다', '모르는 사람과 있을 때는 과묵해진다(역문항)' 등이 있고, 원만성 문항의 예는 '다른 사람들에게 관심이 많다', '다른 사람을 위해 시간을 잘 낸다' 등이 있다. 신경증 문항의 예는 '화를 잘 내는 편이다', '기분의 변화가 심하다'가 있다. 척도의 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's $\alpha$ )는 외향성이 .87, 원만성이 .83, 신경증이 .82였다.

#### 상사 인상관리

상사가 사용하는 인상관리 행동을 측정하기 위해 최아람 등(2016)이 개발한 20개 문항을 사용하였다. 이 척도는 자기홍보(4개 문항), 호의(4개 문항), 페르소나(3개 문항), 개인적 관심(3개 문항), 모범보이기(3개 문항), 갈등회피(3개 문항)와 같이 6개 요인으로 구성되어 있으며, 각 요인에 속한 문항의 예는 '나는 나의 전문성을 드러내려고 업무지적과 피드백을 꼼꼼하게 하려 노력한다(자기홍보)', '나는 호감을 얻기 위해 부하직원을 자주 칭찬하고 격려한다(호의)', '나는 새로운 업무에 도전하고 싶지만 부하직원들이 싫어하는 업무라면 추진하지 않는 편이다(페르소나)', '나는 부하직원의 사생활이나 개인적인 일에 관심을 포함한다(개인적 관심)', '나는 조직규범에 동의하지 않더

라도 부하직원들도 따르도록 유도하여 모범적인 상사로 보이려 노력한다(모범보이기)', '나는 부하직원의 실수로 화가 나는 상황에도 참거나 농담처럼 가볍게 지적한다(갈등회피)' 등이 있다. 상사 인상관리의 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's $\alpha$ )는 .88이었다.

#### 조직 내 정치지각

조직 내 정치지각을 측정하기 위해 Kacmar와 Carlson(1997)이 개발한 척도를 이재원(2006)이 번안한 15개 문항을 사용하였다. 이 척도는 일반적 정치행동, 갈등회피 분위기, 임금과 승진 정책의 3개 요인으로 구성되어 있다. 문항의 예는 '우리 조직에서는 힘 있는 사람에게 동조하는 것이 좋은 처세술이다', '우리 조직은 에스맨이 출세하는 분위기다' 등이 있다. 조직 내 정치지각의 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's $\alpha$ )는 .93이었다.

#### 분석방법

본 연구에서는 먼저 조사 대상자의 인구통계학적 특성을 파악하고 연구에 사용된 변인들의 내적 일치 신뢰도 계수를 알아보기 위해, SPSS 21.0을 사용해 빈도분석과 신뢰도 분석을 실시하였다. 둘째, 변인들 간 관련성을 알아보기 위해 기술통계분석과 상관분석을 실시하였다. 셋째, 권력거리 성향, 체면민감성, 외향성, 원만성, 신경증이 상사 인상관리에 미치는 영향, 상사 특성과 인상관리 간 관계에서 조직 내 정치지각의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다.

## 결 과

### 측정변인들의 기술 통계치 및 상호상관

본 연구에 포함된 변인들 간 관련성을 살펴 보기 위해 상관분석을 실시하였으며, 변인들 의 평균, 표준편차, 상호상관을 표 1에 제시하 였다. 분석 결과, 상사 인상관리는 권력거리 성향( $r=.331, p<.01$ ), 체면민감성( $r=.435, p<.01$ ), 외향성( $r=.317, p<.01$ ), 원만성( $r=.363, p<.01$ )과 유의한 정적 상관을 보였고, 신경증과는 유 의 한 상관이 나타나지 않았다( $r=.081, n.s$ ). 또한

조직 내 정치지각은 상사의 인상관리와 정적 상관( $r=.215, p<.01$ )이 있는 것으로 나타났다. 직급과 조직 내 정치지각 간에는 유의한 부적 상관( $r=-.154, p<.01$ )이 나타났는데 이 결과는 직급이 낮을수록 조직 내 정치지각을 더 강하 게 인식한다는 것을 의미한다.

### 상사 특성과 인상관리 간 관계

상사 인상관리 행동에 대한 상사 특성의 영 향력을 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실 시하였다. 1단계에 상사의 인구통계학적 변인

표 1. 측정변인들의 기술 통계치 및 상호상관

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. 성별													
2. 나이	-.317**												
3. 부하 수	-.141*	.258**											
4. 직급	-.454**	.610**	.314**										
5. 근무기간(개월)	-.288**	.425**	.348**	.360**									
6. 부하와 함께 일한 기간(개월)	-.121*	.204**	.248**	.215**	.503**								
7. 권력거리 성향	.139*	-.051	.021	-.096	-.079	.012	(.79)						
8. 체면민감성	.121*	-.096	.138*	-.108	-.082	-.055	.294**	(.90)					
9. 외향성	.028	.109	.194**	.109	.098	.134*	.334**	.263**	(.87)				
10. 원만성	.178**	.050	.121*	-.068	-.060	-.009	.273**	.276**	.416**	(.83)			
11. 신경증	.264**	-.188**	-.042	-.218**	-.108	-.047	.384**	.474**	.247**	.298**	(.82)		
12. 상사 인상관리	.051	.016	.192**	.066	.012	-.023	.331**	.435**	.317**	.363**	.081	(.88)	
13. 조직 내 정치지각	.041	-.005	.011	-.154**	.065	.009	.328**	.314**	.161**	.214**	.332**	.215**	(.93)
M(평균)	1.5	3.64	3.19	3.25	102.64	48.62	2.66	3.23	3.12	3.18	2.87	3.24	2.93
SD(표준편차)	.50	.89	1.24	1.38	48.62	47.61	.60	.60	.31	.31	.59	.47	.72

N=296, \* $p<.05$ , \*\* $p<.01$

주1, ( ) 안은 변인의 신뢰도 계수를 나타냄.

주2. 성별은 남자=1, 여자=2, 나이는 20대=1, 30대=2, 40대=3, 50대 이상=4; 부하 수는 1명 이상 3명 미만=1, 3명 이상 6명 미만=2, 6명 이상 10명 미만=3, 10명 이상= 4, 직급은 사원급=1, 대리급=2, 과장급=3, 차장급=4, 부장급 이상=5

표 2. 상사 인상관리에 대한 위계적 회귀분석 결과

단계	변인	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
1	인구통계학적 변인		.052*	
	권력거리 성향	.233***		
	체면민감성	.406***		
2	외향성	.094	.369***	.317***
	원만성	.237***		
	신경증	-.291***		

\* $p < .05$ , \*\*\* $p < .001$

인 성별, 나이, 부하 수, 직급, 근속 기간, 부하와 함께 일한 기간을 투입하여 이러한 변인의 영향력을 통제하였다. 2단계에 다섯 가지 상사 특성을 투입하여 분석하였으며, 결과는 표 2와 같다.

분석 결과, 인구통계학적 변인을 통제한 후 상사 특성 변인들을 투입했을 때, 다섯 가지 상사 특성 중 네 가지 특성이 상사의 인상관리에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상사 특성별로 살펴보면, 체면민감성이 인상관리에 정적으로 가장 큰 영향력을 나타냈으며( $\beta = .406, p < .001$ ) 그 다음으로 신경증( $\beta = -.291, p < .001$ )이 부적 영향, 원만성( $\beta = .237, p < .001$ )과 권력거리 성향( $\beta = .233, p < .001$ )이 정적인 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 외향성은 인상관리에 유의한 영향을 미치지 않았다( $\beta = .094, n.s.$ ).

이러한 결과는 상사의 권력거리 성향이 강할수록 상사가 인상관리를 더 많이 하고, 체면민감성이 높을수록 인상관리를 더 많이 하고, 원만성이 높을수록 인상관리를 더 많이 하고, 신경증이 높을수록 인상관리를 더 적게 한다는 것을 의미한다. 상사의 권력거리 성향과 상사의 인상관리 간에 유의한 정적 관련이

있었지만 본 연구에서 설정한 가설의 방향과 반대로 나와 가설 1은 지지되지 않았다. 상사의 체면민감성과 원만성은 상사의 인상관리와 유의한 정적 관련이 있었기 때문에 가설 2와 가설 4가 지지되었다. 또한 상사의 신경증은 상사의 인상관리와 유의한 부적 관련이 있었기 때문에 가설 5가 지지되었다. 하지만 상사의 외향성과 상사의 인상관리 간에는 유의한 정적 상관이 나타나지 않아서 가설 3은 지지되지 않았다.

#### 조직 내 정치지각의 조절효과

상사 특성 변인들과 상사 인상관리 간 관계에서 조직 내 정치지각의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 1단계에는 상사의 성별, 나이, 부하 수, 직급, 근속 기간, 부하와 함께 일한 기간을 투입하여 통제하였다. 2단계에는 다섯 가지 상사 특성들과 조직 내 정치지각을 투입하였으며, 3단계에는 상사 특성들과 조직 내 정치지각의 상호작용항을 투입하였다. 상호작용항의 경우 다중공선성을 최소화하기 위해 각 변인을 평균중심화한 후 두 변인을 곱한 값을 사용하였

표 3. 상사 특성과 상사 인상관리 간 관계에서 조직 내 정치지각의 조절효과

단계	변인	상사 인상관리		
		$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
1	인구통계학적 변인		.052*	
2	권력거리 성향(A)	.218***	.373***	.321***
	체면민감성(B)	.394***		
	외향성(C)	.095		
	원만성(D)	.231***		
	신경증(E)	-.303***		
	조직 내 정치지각(F)	.072		
3	A×F	-.002	.398***	.025*
	B×F	-.061		
	C×F	.038		
	D×F	.145*		
	E×F	.040		

\* $p < .05$ , \*\*\* $p < .001$

다. 조절효과 여부는 상호작용항을 투입한 3 단계에서  $R^2$  변화량과 상호작용항의 회귀계수가 유의한지를 통해 판단하였으며, 분석결과를 표 3에 제시하였다.

표 3에서 보듯이 3단계의  $R^2$  설명량이 유의하게 증가하였지만( $\Delta R^2 = .025$ ,  $p < .05$ ), 권력거리 성향, 체면민감성, 외향성, 신경증은 조직 내 정치지각과의 상호작용항 회귀계수가

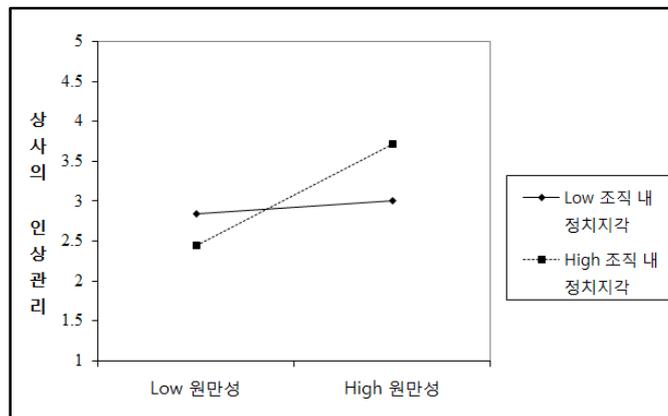


그림 2. 상사의 원만성과 상사 인상관리 간 관계에서 조직 내 정치지각의 조절효과

유의하지 않아서 가설 6, 가설 7, 가설 8, 가설 10은 기각되었다. 반면에 원만성과 조직 내 정치지각의 상호작용항 회귀계수는 유의하였다( $\beta=.145, p<.05$ ). 이 결과가 본 연구에서 설정한 가설 방향과 일치하는지 확인하기 위해 상호작용 그래프를 작성하였다. 조직 내 정치지각을 평균  $\pm 1SD$ 를 기준으로 높은 수준과 낮은 수준으로 구분하여 원만성과 상사 인상관리 간 관계를 나타내는 회귀선을 그려 상호작용 관계를 확인하였다. 그림 2를 보면, 조직 내 정치지각 수준이 낮을 때는 원만성이 높은 상사와 낮은 상사 간에 인상관리에서 차이가 없었으나, 조직 내 정치지각이 높을 때는 상사가 원만성이 높을수록 인상관리를 더 많이 하는 것으로 나타났다. 즉 조직 내 정치지각 수준이 낮을 때보다 높을 때 상사의 원만성과 인상관리 간 정적 관계가 더 강하게 나타났다. 따라서 조직 내 정치지각이 원만성과 상사 인상관리 간 관계를 조절할 것이라는 가설 9는 지지되었다.

## 논 의

본 연구는 어떤 특성을 지니고 있는 상사가 부하에게 인상관리 행동을 하는지를 알아보기 위해 상사 특성 변인으로 권력거리 성향, 체면민감성, 외향성, 원만성, 신경증을 선정해서 상사의 인상관리에 미치는 영향을 검증하였다. 또한 이러한 다섯 가지 상사 특성과 상사의 인상관리 간 관계를 조직 내 정치지각이 조절하는지를 알아보았다.

본 연구에서 얻은 결과는 다음과 같다. 첫째, 상사의 권력거리 성향, 체면민감성, 원만성은 상사 인상관리와 정적 관련이 있었고,

상사의 신경증은 상사 인상관리와 부적 관련이 있었으며, 외향성은 상사 인상관리와 유의한 관련성이 없었다. 즉 부하와 상사 간에는 권력의 차이가 있어야 한다고 생각하거나, 체면을 민감하게 여기거나, 원만한 성격을 지니고 있거나, 신경증 수준이 낮은 상사가 부하에게 인상관리를 더 많이 하는 것으로 나타났다.

본 연구에서는 상사의 권력거리 성향과 인상관리 간에 부적 관련성이 있을 것이라고 가설을 설정했지만 결과는 반대로 정적 관련성이 있는 것으로 나타났다. 권력거리 성향은 상사가 지닌 권위에 대한 부하의 수용도에 관한 개념이기 때문에 권력거리 성향에 관한 연구는 주로 부하의 권력거리 성향을 다루었다(박규석, 이경근, 2015; Lian, Ferris, & Brown, 2012). 따라서 상사가 스스로 지각하는 권력거리 성향이 높거나 낮을 때 상사가 어떤 행동을 보이는지에 대해서는 연구가 부족한 실정이다. 처음 예상과 반대로 결과가 나온 것에 대한 한 가지 해석가능성은 최근 직장생활에서 상사와 부하 간 관계 변화를 들 수 있겠다. 부하들에게 권위적인 상사보다는 쉽게 다가갈 수 있는 친근한 상사가 더 선호되는 최근의 조직풍토 속에서 부하와 권력에서 차이가 있어야 한다고 믿는 상사일수록 부하들에게 좋은 인상을 주기 위해 오히려 부하에게 인상관리를 더 할 필요성을 느낀다고 해석할 수 있다. 예를 들어, 상사가 부하로부터도 평가를 받는다면 평가가 이루어지는 경우에 권력거리 성향이 강한 상사는 부하들로부터 좋은 평가를 받기 위해 인상관리에 오히려 더 많은 신경을 쓸 가능성이 있다. 하지만 보다 타당한 결론을 도출하기 위해서는 앞으로 많은 실증적 연구가 필요하다.

본 연구에서 상사의 외향성은 유의도 .05 수준에서는 인상관리와 유의한 관련이 없었지만, .10수준에서는 정적 상관이 유의해서 인상관리와 관련성을 지니고 있을 가능성이 있다. 인상관리는 다른 행동들과는 달리 타인에게 어떠한 이미지를 심어주고자 하는 의도가 포함되어 있다. 외향적인 사람은 성격 상 타인에게 먼저 다가가 말을 걸고 사교적인 성향을 지니고 있기 때문에 내향적인 사람들보다 인상관리를 더 적극적으로 할 가능성이 있다. 본 연구에서는 상사의 외향성과 인상관리 간 정적 관계가 강하게 나오지는 않았지만 향후 연구에서 상사의 외향성과 인상관리 간 관계를 재검증해 볼 필요가 있다.

둘째, 상사 특성과 인상관리 간 관계에서 조직 내 정치지각의 조절효과를 검증한 결과, 원만성과 인상관리 간 관계에서만 조직 내 정치지각의 조절효과가 나타났다. 즉 상사의 원만성과 인상관리 간 정적 관계는 조직 내 정치지각 수준이 낮을 때보다 높을 때 더 강하게 나타났다. 권력거리 성향, 체면민감성, 외향성, 신경증과 인상관리 간 관계에서는 조직 내 정치지각의 조절효과가 나타나지 않았다. 상사의 체면민감성과 신경증은 인상관리에 미치는 주효과가 크기 때문에 조직 내 정치적 환경이 상대적으로 영향을 덜 미쳤을 가능성이 있다. 체면민감성은 상사 인상관리에 가장 큰 영향력을 나타냈다. 즉 자신이 속한 조직의 정치적 환경과는 상관없이 체면에 민감한 특성을 가진 상사는 부하에게 인상관리를 많이 한다는 것을 알 수 있다. 신경증은 개인의 평소 불안이나 긴장감을 포함하므로 신경증이 높은 상사는 자신이 속한 조직의 정치적 환경과는 상관없이 부하에게 인상관리를 할 심리적 여유가 없어서 인상관리를 덜 한다고 해석

할 수 있다.

본 연구는 학문적으로 몇 가지 의의를 지닌다. 첫째, 일반적으로 인상관리는 그 대상에게 어떠한 인상을 심어주고자 하며, 특히 대상에게 자신에 대한 특정 인상을 심어줌으로써 이득을 얻을 수 있다고 믿을 때 강화되기 때문에(Stevens & Kristof, 1995) 인상관리 연구들은 주로 부하나 일반적인 조직구성원들의 인상관리, 또는 평가나 피드백을 받는 사람들의 인상관리를 다루었다. 하지만 본 연구는 이전 연구들과는 다르게 상사의 인상관리에 주목하여 연구를 진행하였고 상사 스스로 자신의 인상관리 행동을 평정하도록 해서 상사들도 부하들에게 인상관리를 한다는 것을 밝혔다는 데 의의가 있다.

둘째, 본 연구는 한국 상사의 인상관리를 측정하기에 적절한 척도를 사용하여 상사 인상관리 행동을 측정하였다는 데 의의가 있다. 이전의 해외 연구들은 부하의 인상관리 척도에서 행위의 주체만 부하에서 상사로 수정하는 정도에 그친 반면, 본 연구에서 사용한 척도는 한국의 상사 인상관리 행동에 관한 진술문을 토대로 개발한 것이기 때문에 한국에서 상사 인상관리 행동을 보다 적절하게 측정했다는 데 의의가 있다.

셋째, 상사의 원만성과 인상관리 간 관계에서 조직 내 정치지각의 조절효과를 검증함으로써 조직 내 정치지각이 상사가 부하에게 인상관리를 하게 만드는 중요한 요인으로 작용할 수 있음을 밝혔다는 데 의의가 있다. 즉 원만성이 높은 상사가 부하에게 인상관리를 많이 하지만, 정치적 행동이 자주 발생하는 조직 환경에서는 인상관리를 더 많이 한다는 것을 발견하였다는 데 의의가 있다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 상사 인상관리가 상사에게 미치는 부정적 측면에 대한 관리가 필요하다. 일반적으로 부하들이 상사 때문에 스트레스를 많이 받으며 상사에게 일방적으로 인상관리를 한다고 생각할 수 있다. 하지만 본 연구를 통해 권력 거리 성향, 체면민감성, 원만성이 높거나 신경증이 낮은(즉, 정서적 안정성이 높은) 상사일수록 부하들에게 인상관리를 더 많이 한다는 것을 발견하였다. 상사가 부하들에게 많은 신경을 쓰고 배려하는 인상관리 행동은 부하 입장에서는 바람직하지만 상사 입장에서는 정서노동으로 느껴질 수도 있다. 또한 부하의 잘못에 대해서 직설적으로 지적하지 않는 인상관리 행동은 상사에게 스트레스를 줄 수도 있다. 따라서 조직 차원에서 상사 인상관리 행동의 긍정적인 면과 부정적인 면을 정확하게 인식해서 상사의 개인 특성 상 인상관리를 많이 할 가능성이 있는 상사를 대상으로 정서노동 정도나 스트레스를 관리할 수 있는 방안이 필요하다.

둘째, 조직 내에서 구성원들의 정치적 행동이 만연하지 않는 풍토를 만들 필요가 있다. 본 연구 결과, 조직에서 정치적 행동이 자주 발생한다고 지각하는 상사일수록 인상관리 행동을 더 많이 하였다. 이러한 결과는 조직 환경의 영향으로 인해 비자발적으로 인상관리 행동이 발생할 수 있다는 것을 의미한다. 부하들을 위해 진심으로 하는 인상관리는 긍정적이지만 상사가 자신의 이득을 위해 의도적으로 하는 인상관리 행동은 바람직하지 않다. 따라서 조직은 구성원들에게 부정적인 영향을 주는 정치적 행동이 발생하지 않도록 보상 및 평가에서 공정한 제도를 마련할 필요가 있다.

본 연구의 제한점 및 향후과제는 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서 사용한 모든 변인들은

자기보고식 설문지를 사용해 측정하였으므로, 공통방법편향(common method bias)이 결과에 영향을 미쳤을 가능성이 있다. 하지만 본 연구는 상사가 스스로 어떤 인상관리 행동을 하며, 어떤 특성을 지닌 상사가 인상관리 행동을 더 하는지 알아보려는 것이 주목적이었기 때문에 타인 평정보다는 상사 자신의 평정이 더 적절하다고 판단하였다.

둘째, 본 연구에서 상사 인상관리에 영향을 미치는 다섯 가지 개인 특성과 한 개 환경 요인의 영향에 대해 알아보았다. 추후 연구에서는 이 변인들 외에 상사 인상관리에 영향을 미칠 수 있는 다른 변인들을 찾아서 상사 인상관리와의 관계를 확인할 필요가 있다. 예를 들어, 권력 욕구가 높은 사람은 합법적인 권한을 행사하며 타인을 설득할 수 있는 주장을 펼치고 타인의 호의에 대한 보상이나 은밀한 조작 같은 인상관리 행동을 많이 사용한다(Mowday, 1978). 따라서 권력욕구가 높은 상사의 경우 부하에게 인상관리를 더 많이 할 가능성이 있다. 또한 환경 요인으로 과업상호의 존성이 상사 인상관리에 영향을 미칠 가능성이 있다. 과업상호의존성이 높을수록 사회적 상호작용이 증대되며(Balkundi & Kilduff, 2006), 목표달성을 위해 상사와 구성원들 간 많은 소통과 협력이 필요하므로(Shea & Guzzo, 1987) 상사와 구성원들 간 상호작용에서 상사의 역할이 중요하다(Zalesny, Salas, & Prince, 1995). 이런 업무 환경에서 상사는 부하에게 인상관리를 해야 할 필요성을 더 많이 느낄 수 있다.

셋째, 본 연구는 어떤 특성을 지닌 상사가 어떤 상황에서 부하에게 인상관리를 더 많이 하는지 알아보았다. 추후 연구에서는 조직에서 상사의 인상관리가 부하에게 어떤 영향을 미치는지를 알아볼 필요가 있다. 예를 들어,

원만한 성격을 지닌 상사가 부하에게 인상관리를 많이 하는데 이러한 상사의 인상관리 행동이 부하의 이직의도나 상사에 대한 만족에 어떤 영향을 미치는지를 살펴볼 필요가 있다. 따라서 추후 연구에서는 부하에게도 응답을 얻어 상사 인상관리가 부하에게 미치는 영향을 연구한다면 흥미롭고 의미 있는 결과를 얻을 수 있을 것이다.

넷째, 본 연구는 어떤 특성을 지닌 상사가 부하에게 인상관리를 하는지를 밝혔는데 추후 연구에서는 상사가 어떤 특성을 지닌 부하에게 인상관리를 더 많이 하는지를 알아볼 필요가 있다. Ferris와 Judge(1991)는 인상관리 같은 정치적 행동은 행위자 특성, 상황적 특성, 대상 특성에 의해 결정된다고 제안하였다. 본 연구에서는 세 가지 중 행위자 특성과 상황 특성에 대해 알아보았다. 따라서 향후 연구에서는 인상관리의 대상이 되는 부하 특성에 대해서도 알아볼 필요가 있다. 예를 들어, 부하가 유능한 경우에 상사는 부하의 업무 능력을 이용하기 위해 이러한 부하에게 인상관리를 더 많이 할 가능성이 있다.

### 참고문헌

- 김지영, 김영일, 최아람, 유태용 (2016). 한국기업 상사 인상관리 척도 개발을 위한 예비 연구. 2016년 한국 산업 및 조직심리학회 춘계학술대회 발표논문집. 122-123.
- 박규석, 이경근 (2015). 상사의 비인격적 감독과 부하의 일-가정 영역의 관계에서 직무 스트레스와 권력거리의 역할. *인적자원관리연구*, 22(3), 65-88.
- 유태용, 민병모 (2001). 다양한 장면에서 수행을 예측하기 위한 5 요인 성격모델의 사용가능성과 한계. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 14(2), 115-134.
- 유태용, 이기범, Ashton, M. C.. (2004). 한국판 HEXACO 성격검사의 구성 타당화 연구. *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 18(3), 61-75.
- 이경근, 조용현 (2009). 자아존중감과 인상관리 행동 간의 관계에서 체면민감도의 매개효과. *조직과 인사관리연구*, 33, 77-109.
- 이석재, 최상진 (2001). 체면지향행동의 이원구조모델 검증. *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 15(2), 65-83.
- 이재원 (2006). 조직정치 인식과 조직원 반응 사이에서의 조직기반 자긍심의 조절효과에 관한 연구. *인사조직연구*, 14, 89-116.
- 이충원, 김효창 (2006). 체면민감성, 자아존중감, 사회적 불안이 불확실성 회피에 미치는 영향. *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 20(3), 17-30.
- 조용현, 이경근 (2007). 한국인의 문화심리특성이 지식경영활동에 미치는 영향. *산업경제연구*, 20(4), 1689-1715.
- 최상진, 김기범 (2000). 체면 (體面) 의 심리적 구조. *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 14(1), 185-202.
- 최상진, 유승엽 (1992). 한국인의 체면에 대한 사회심리학적 분석. *한국심리학회지: 사회학*, 6(2), 137-157
- 최아람, 김지영, 장선애, 고윤진, 유태용 (2016). 한국 기업의 상사 인상관리 척도 개발. 2016년도 한국 산업 및 조직심리학회 추계학술대회 발표논문집. 88-89.
- 최아람, 배성호, 최권화, 이민선, 유태용 (2017). 한국 기업 상사의 인상관리 척도 타당화

- 연구. 2017년 한국 산업 및 조직 심리학회 춘계학술대회 발표논문집. 124-125.
- Balkundi, P., & Kilduff, M. (2006). The ties that lead: A social network approach to leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 419-439.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors?. *Academy of Management Review*, 24, 82-98.
- Bolino, M. C., Kacmar, K. M., Turnley, W. H., & Gilstrap, J. B. (2008). A multi-level review of impression management motives and behaviors. *Journal of Management*, 34, 1080-1109.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2003). More than one way to make an impression: Exploring profiles of impression management. *Journal of Management*, 29(2), 141-160.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (2003). Managers' upward influence tactic strategies: The role of manager personality and supervisor leadership style. *Journal of Organizational Behavior*, 24(2), 197-214.
- Chen, Y. Y., & Fang, W. (2008). The moderating effect of impression management on the organizational politics-performance relationship. *Journal of Business Ethics*, 79, 263-277.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, 13(6), 653-665.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 159-180.
- Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. *Advances in International Comparative Management*, 3(1), 127-150.
- Drory, A. (1993). Perceived political climate and job attitudes. *Organization Studies*, 14(1), 59-71.
- Farrell, D., & Peterson, J. C. (1982). Patterns of political behavior in organization. *Academy of Management Review*, 7(3), 403-412.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Zhou, J., Kacmar, K. M., & Howard, J. L. (1996). Perceptions of organizational politics: Prediction, stress-related implications, and outcomes. *Human Relations*, 49(2), 233-266.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Gilmore, D. C., & Kacmar, K. M. (1994). Understanding as an antidote for the dysfunctional consequences of organizational politics as a stressor 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 24(13), 1204-1220.
- Ferris, G. R., & Judge, T. A. (1991). Personnel/human resources management: A political influence perspective. *Journal of Management*, 17(2), 447-488.
- Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18(1), 93-116.
- Fiske, D. W. (1949). Consistency of the factorial structures of personality ratings from different sources. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 44(3), 329.
- Gardner, W. L., & Cleavenger, D. (1998). The impression management strategies associated with transformational leadership at the world-class level a psychohistorical assessment.

- Management Communication Quarterly*, 12(1), 3-41.
- Gardner, W. L., & Martinko, M. J. (1988). Impression management in organizations. *Journal of Management*, 14(2), 321-338.
- Gilmore, D. C., Ferris, G. R., Dulebohn, J. H., & Harrell-Cook, G. (1996). Organizational politics and employee attendance. *Group & Organization Management*, 21(4), 481-494.
- Goffman, E. (1959). The moral career of the mental patient. *Psychiatry*, 22(2), 123-142.
- Goldberg, L. R. (1999). A broad-bandwidth, public domain, personality inventory measuring the lower-level facets of several five-factor models. *Personality Psychology in Europe*, 7(1), 7-28.
- Ho, D. Y. F. (1976). On the concept of face. *American Journal of Sociology*, 81, 867-884.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?. *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). Sage.
- Ji, Y., Zhou, E., Li, C., & Yan, Y. (2015). Power distance orientation and employee help seeking: trust in supervisor as a mediator. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(6), 1043-1054.
- Kacmar, K. M., & Baron, R. A. (1999). Organizational politics: The state of the field, links to related processes, and an agenda for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 17, 1-39.
- Kacmar, K. M., Bozeman, D. P., Carlson, D. S., & Anthony, W. P. (1999). An examination of the perceptions of organizational politics model: Replication and extension. *Human Relations*, 52(3), 383-416.
- Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. (1997). Further validation of the perception of political scale(POPS): A multiple sample investigation. *Journal of Management*, 23, 627-658.
- Kacmar, K. M., Delery, J. E., & Ferris, G. R. (1992). Differential Effectiveness of Applicant Impression Management Tactics on Employment Interview Decisions. *Journal of Applied Social Psychology*, 22(16), 1250-1272.
- Kacmar, K. M., & Ferris, G. R. (1991). Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological Measurement*, 51(1), 193-205.
- Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J. L., Chen, Z. X., & Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*, 52(4), 744-764.
- Kristof-Brown, A., Barrick, M. R., & Franke, M. (2002). Applicant impression management: Dispositional influences and consequences for recruiter perceptions of fit and similarity. *Journal of Management*, 28(1), 27-46.
- Lam, S. S., Schaubroeck, J., & Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: a cross national study. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 1-18.
- Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review

- and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107(1), 34-47.
- Lee, K., & Ashton, M. C. (2004). Psychometric properties of the HEXACO personality inventory. *Multivariate Behavioral Research*, 39(2), 329-358.
- Lian, H., Ferris, D. L., & Brown, D. J. (2012). Does power distance exacerbate or mitigate the effects of abusive supervision? It depends on the outcome. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 107-123.
- Madlock, P. E. (2012). The influence of power distance and communication on Mexican workers. *The Journal of Business Communication*, 49(2), 169-184.
- Mead, R. (2003). *International management*, Oxford: Blackwell Publishing.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22(2), 133-154.
- Mowday, R. T. (1978). The exercise of upward influence in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 137-156.
- Parker, C. P., Dipboye, R. L., & Jackson, S. L. (1995). Perceptions of organizational politics: An investigation of antecedents and consequences. *Journal of Management*, 21(5), 891-912.
- Phares, E. J. (1984). *Introduction to personality*. Charles E. Merrill Publishing Company, Columbus, Ohio.
- Ralston, D. A., & Elsass, P. M. (1989). Ingratiation and impression management in the organization. In R. A. Giacalone & P. Roselfeld (Eds.), *Impression management in the organization* (pp. 235-250). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Shea, G. P., & Guzzo, R. A. (1987). Groups as human resources. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 5, 323-356.
- Snyder, M., & Swann, W. B. (1976). When actions reflect attitudes: The politics of impression management. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(5), 1034-1042.
- Stevens, C. K., & Kristof, A. L. (1995). Making the right impression: A field study of applicant impression management during job interviews. *Journal of Applied Psychology*, 80(5), 587-606.
- Tedeschi, J. T., & Riess, M. (1981). Identities, the phenomenal self and laboratory research. In J. T. Tedeschi (ed.), *Impression management theory and social psychological research*, NY: Academic Press.
- Valle, M., & Perrewe, P. L. (2000). Do politics perceptions relate to political behaviors? Tests of an implicit assumption and expanded model. *Human Relations*, 53(3), 359-386.
- Vigoda, E. (2000). Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior*, 57(3), 326-347.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 487-499.
- Weiss, B., & Feldman, R. S. (2006). Looking good and lying to do it: Deception as an impression management strategy in job

- interviews. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(4), 1070-1086.
- Wiltshire, J., Bourdage, J. S., & Lee, K. (2014). Honesty-humility and perceptions of organizational politics in predicting workplace outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 29(2), 235-251.
- Witt, L. A., Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2000). The role of participation in decision-making in the organizational politics-job satisfaction relationship. *Human Relations*, 53(3), 341-358.
- Zalesny, M. D., Salas, E., & Prince, C. (1995). Conceptual and measurement issues in coordination: Implications for team behavior and performance. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13, 81-115.

1차 원고접수 : 2018. 01. 18

2차 원고접수 : 2018. 03. 15

최종게재결정 : 2018. 04. 19

## The Effect of Supervisor's Characteristics on Impression Management and The Moderation Effect of Perception of Organizational Politics

A-Ram Choi

Tae-Yong Yoo

Kwangwoon University

The purpose of this study was to investigate the effect of supervisor's characteristics on impression management and the moderation effect of perception of organizational politics. Using the survey research method, data were collected from 296 employees who were working in a variety of organizations in Korea. As results, supervisor's power distance orientation, social face sensitivity, and agreeableness had positive relationships with supervisor's impression management, and supervisor's neuroticism had negative relationship with supervisor's impression management. However, supervisor's extraversion did not have significant relationship with supervisor's impression management. The perception of organizational politics had moderation effect on the relationship between supervisor's agreeableness and impression management. That is, the positive relationship between supervisor's agreeableness and impression management was stronger when the perception of organizational politics was high rather than low. On the other hand, moderation effects of the perception of organizational politics on the relationship between supervisor's power distance orientation, social face sensitivity, extraversion, neuroticism and impression management were not significant. Based on these results, we discussed the implications and limitations of the study, and the suggestions for the future research.

*Key words* : supervisor's impression management, power distance orientation, social face sensitivity, extraversion, agreeableness, neuroticism, perception of organizational politics