

## 상사의 비인격적 감독이 부하의 일-가정 갈등 및 대인 일탈행동에 미치는 영향에서의 매개 및 조절효과 연구

김 다 미                      정 현 선                      박 동 건<sup>\*</sup>

고려대학교 심리학과

본 연구는 상사의 비인격적 감독이 상사에 대한 부하의 정서노동에 미치는 영향을 확인하고 이러한 정서노동이 동료들을 향한 대인 일탈행동 및 가정 영역에서의 일-가정 갈등에 어떤 영향을 미치는지 그 과정을 살펴보고자 하는 목적으로 이루어졌다. 또한 비인격적 감독과 부하의 정서노동 간의 관계에서 위계적 조직풍토의 조절효과, 정서노동과 일-가정 갈등, 대인 일탈행동 간의 관계에서 각각 가정지원인식, 조직 내 사회적 네트워크의 조절효과를 검증하고자 했다. 다양한 직종의 현직자들을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 총 291명의 자료가 분석에 사용되었다. 분석 결과, 비인격적 감독을 높게 지각할수록 상사를 향한 부하의 정서노동이 증가함을 확인할 수 있었다. 또한, 비인격적 감독은 상사에 대한 부하의 정서노동이라는 매개과정을 통해 조직 구성원의 일-가정 갈등을 높이고 대인 일탈행동을 증가시킨다는 것이 밝혀졌다. 더불어, 위계적 조직풍토를 높게 지각할 경우 비인격적 감독과 부하의 정서노동 간의 관계가 더 강하게 나타남을 알 수 있었다. 이러한 연구 결과를 토대로 연구의 의의 및 시사점, 그리고 연구가 갖는 한계점과 향후 연구를 위한 제언 등을 통합적으로 논의하였다.

주요어 : 비인격적 감독, 상사에 대한 정서노동, 일-가정 갈등, 대인 일탈행동

---

\* 2015학년도 고려대학교 문과대학 특별연구비에 의하여 수행되었음(Supported by a Korea University Grant).

† 교신저자 : 박동건, 고려대학교 심리학과, E-mail : sykhpark@korea.ac.kr

최근 리더십의 어두운 측면으로서 상사의 비인격적이고 적대적인 감독 행동에 대한 관심이 증대되고 있다(Wu & Hu, 2013). 조직 내에는 자신의 권위와 권력을 바탕으로 부하 직원들을 인격적으로 모욕하거나 위협적으로 대하는 비인격적 상사들이 적잖이 존재한다(Liu, Liao, & Loi, 2012; Tepper 등, 2009). 상사의 비인격적 감독은 정서적 소진, 긴장, 좌절 등 부하 직원 개인의 심리적 스트레스를 야기하고(Harvey, Stoner, Hochwarter, & Kacmar, 2007; Tepper, 2000; Wu & Hu, 2009) 직무만족, 조직몰입, 그리고 직무수행의 저하(Aryee, Chen, Sun, & Debrah, 2007; Harris, Kacmar, & Zivnaska, 2007; Tepper, Henle, Lambert, Giacalone, & Duffy, 2008)와 이직 증가(Hoel & Cooper, 2000) 등 조직 차원의 부정적 결과를 가져온다.

이처럼 비인격적 감독 연구는 주로 조직 장면에서 종업원 개인 및 조직 자체에 미치는 부정적 측면에 한정되어 있었지만 비인격적 감독의 영향력은 단순히 한 개인 뿐만 아니라 조직 내 타인 및 조직 외부의 가정까지 미칠 수 있다. 이를 반영하여 최근에는 비인격적 감독이 부하 직원의 가정 영역에 미치는 결과가 주목 받고 있다(Carlson, Ferguson, Hunter, & Whitten, 2012). 상사로부터 비인격적인 대우를 받은 종업원은 가족의 웰빙을 침해하는 행동을 더 많이 하고(Hoobler & Brass, 2006) 일-가정 갈등을 겪으며(Carlson 등, 2012; Tepper, 2000) 가족 간의 관계를 악화시킨다(Carlson, Ferguson, Perrewew, & Whitten, 2011). 비인격적 감독으로 인해 개인이 겪는 가족 구성원과의 관계 악화는 우울, 신체 증상, 개인의 웰빙 등과 매우 밀접한 관련이 있기 때문에(Mathews, Del Priore, Acitelli, & Barnes-Farrell, 2006; Sagrestano, Paikoff, Holmbeck, & Fendrich, 2003)

비인격적 감독이 가정 관련 결과에 미치는 영향력을 이해하는 것은 중요하고 시급한 연구 주제이다(Calson 등, 2011). 가정 영역과 더불어 비인격적 감독에 의한 또 다른 피해자는 조직 내에도 존재한다. 비인격적 감독은 조직행동 측면에서 부하 직원이 맺고 있는 대인관계 상의 부정적 행동에도 지대한 영향을 미친다(Tepper, 2007). 비인격적 감독을 경험한 종업원들은 조직 전체 및 또 다른 조직 구성원들을 대상으로 일탈 행동과 공격적 행동을 더 많이 보인다는 연구 결과들은(Mitchell & Ambrose, 2007; Tepper 등, 2008; Thau, Bennett, Mitchell, & Marrs, 2009 참고)상사와 부하 직원 양자 간의 상호작용에서 발생한 비인격적 감독 행위의 부정적 영향이 또 다른 개인들에게까지 확산될 수 있음을 말해 주고 있다. 이러한 연구 흐름을 반영하여 본 연구에서는 대인 일탈 행동을 토대로 비인격적 감독이 조직 내 타인에게로 확산될 수 있는 부정적인 영향 관계를 살펴보고, 더불어 일-가정 갈등을 바탕으로 상사의 비인격적인 감독이 개인의 가정 영역에서의 삶의 질에 미치는 부정적인 영향력에도 주목하고자 한다. 이를 통해 조직 내부에서 상사와 부하직원 양자 간에 경험하게 되는 비인격적인 감독이 직장의 영역을 넘어 삶의 다른 영역으로까지 파급력을 가질 수 있다는 점을 살펴보고자 한다.

본 연구는 상사의 비인격적 감독과 그로 인한 부하 직원의 일-가정 갈등, 대인 일탈행동 간의 영향 관계를 보다 면밀하게 설명할 수 있는 매개 과정을 규명하고자 하며, 매개 과정을 설명하는 메커니즘으로서 상사에 대한 부하의 정서노동에 주목하고 있다. 비인격적 감독이 종업원 개인 및 조직 전반에 미치는 부정적 영향력에 대해 결과론적 관점에서 꾸준

히 연구되어 왔지만(임창현, 이희수, 2013) 비인격적 감독이 야기하는 종업원의 부정적 태도나 행동의 방향성이 행위자인 상사가 아니라 동료 등의 제 3 자, 혹은 가정 영역인 이유를 설명하는 메커니즘에 대해서는 연구가 이루어지지 않았다. 이와 관련해 Tepper, Moss, Lockhart 그리고 Carr(2007)은, 상사의 비인격적 감독 행동은 부하 직원들로 하여금 상사의 높은 지위와 권력으로 인해 자신의 부정적 감정을 억제하고 긍정적 감정을 표출하게 만들 것이라고 지적하였다. 이를 통해, 비인격적 감독이 부하 직원의 일-가정 갈등과 대인 일탈행동을 유발하는 원인으로 상사를 향한 부하 직원의 정서적 대처, 즉 '정서노동'이라는 기제가 작용할 가능성을 확인할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 상사에 대한 부하의 정서노동이라는 새로운 매개 과정을 살펴봄으로써 비인격적 감독이 부하 직원의 일탈행동과 일-가정 갈등에 미치는 부정적 파급력에 대해 살펴볼 것이다.

더불어, 본 연구에서는 비인격적 감독에 대한 대응으로 부하 직원이 정서노동을 할 때 그 관계에 영향을 미치는 환경적인 조절 요인을 살펴보고자 한다. 그 동안 비인격적 감독과 상호작용하는 조절 변인에 대한 연구들은 주로 개인적 특성을 다루어 왔는데 비해 환경적 특성, 특히 조직문화적 요소는 거의 다뤄지지 않았다. 비인격적 감독과 조직문화적 영향력의 상호작용을 검증할 필요성이 제기되어온 만큼 (Liu, Kwong Kwan, Wu, & Wu, 2010; Tepper, 2007) 비인격적 감독에 대한 정서노동에 영향을 미치는 조직 환경적 측면을 고려할 필요가 있다.

마지막으로 정서노동이 야기하는 부정적 파급력을 완화시키는데 조직이 기여할 수 있는

바를 고찰해보고자 한다. 즉, 상사에 대한 정서노동에 따른 부정적 결과인 일-가정 갈등과 대인 일탈행동을 줄일 수 있는 조절 역할로 각각 가정지원인식과 사회적 네트워크의 효과성을 확인할 것이다.

## 비인격적 감독

상사의 비인격적 감독이란 '부하가 지각하는 직접적 신체 접촉을 제외한, 상사의 지속적인 언어적, 비언어적 적대적 행동'을 의미한다 (Tepper, 2000). 그동안 연구되어 온 부정적 리더 행동에 대한 유사개념들과의 구별점은 이 비인격적 감독이 부하에 대한 상사의 '정서적, 심리적' 모욕 행동을 나타낸다는 점이다. 대표적인 비인격적 감독 행동으로는 공개적인 자리에서 부하를 비난하는 행동, 부하에게 소리를 지르거나 고함을 치는 행동, 다른 사람 앞에서 부하를 무례하게 대하는 행동, 부하의 능력을 폄하하는 행동 등이 포함된다(Tepper, 2000; Zellars, Tepper, & Duffy, 2002).

Tepper(2007)가 정의한 비인격적 감독은 세 가지의 중요한 특징을 지니고 있다. 첫째, 비인격적 감독은 상사의 행동에 대한 부하의 주관적인 인식을 내포하는 개념이다. 따라서 부하의 개인적 특성과 업무 환경 혹은 동료의 인식과 같은 사회적 맥락에 따라 달라질 수 있다. 둘째, 비인격적 감독은 지속적으로 나타나는 비신체적 적대 행위를 의미한다. 가령, 상사가 어느 날 기분이 언짢아서 부하에게 화풀이를 하더라도 그러한 행동이 정기적으로 지속되지 않는다면 그것은 비인격적 감독이라고 보기 어렵다. 즉, 비인격적 감독은 조직 내 상사와 부하가 놓인 위계구조 상, 지속적으로 상사가 부하를 함부로 대하는 경우에 해당된

다. 셋째, 비인격적 감독은 상사가 특정한 목적과 의도를 가지고 행하는 행동이다. 다시 말해, 부하 직원들에게 단순히 피해를 주기 위한 목적이 아니라 높은 성과를 내도록 자극한다거나 일을 함에 있어서 어떠한 실수도 용납되지 않는다는 것을 전달하려는 의도로 적대적인 행동을 보일 수 있다는 것이다.

### 정서노동

‘정서노동’은 1983년 Hochschild가 처음 도입한 개념으로서 육체노동과 달리 종업원 자신의 감정을 조절하고 활용하여 일하는 노동의 영역을 나타내고자 제시한 개념이다. 구체적으로, 자신의 실제 감정과 조직에서 요구되는 감정 간의 차이가 생길 때 ‘정적인 감정’과 같이 조직에서 요구되는 특정 감정을 표현해야 하는 감정표현 규칙(disply rule)에 따라 외적으로 드러나는 감정 표현 혹은 내적 감정을 수정하여 표출하는 것을 의미한다(Hochschild, 1983). 정서노동 개념이 소개된 이후, 여러 연구들을 통해 다양한 개념 정의가 이루어져왔는데 대표적으로 Grandey(2000)는 정서노동을 ‘조직 목표를 달성하기 위해 정서 자체 및 정서 표현을 조절하는 과정’이라고 정의했다. Grandey(2000)는 Hochschild(1983)가 제안했던 것처럼 정서를 관리하는 방법으로 표면행동(surface acting)과 내면행동(deep acting)을 구분하였다. 표면행동은 부적인 감정에도 불구하고 미소를 짓는 것처럼 겉으로 드러나는 개인의 정서적 표현을 조절하는 것이다. 다시 말해, 자신의 실제 감정은 억제하고 조직에서 요구되는 표현규칙에 부합하기 위해 실제로는 느끼지 않은 감정을 느끼는 것처럼 외적으로 표현하는 것이다. 반면 내면행동은 자신의 실제 감정과

불일치하는 정서적 경험을 하더라도 적절한 정서를 보이기 위해서, 개인의 실제 감정을 의식적으로 변화시키려는 과정을 말한다(Hochschild, 1983).

정서노동 연구 초기에는 대부분 승무원, 비서, 콜센터 상담원 등 고객과 직접적으로 상호작용하는 서비스업 종사자들이 연구 대상이었다(Hochschild, 1983). 그 이후에도 대부분의 국내외 연구들은 주로 서비스업계를 중심으로 진행되었다. 하지만 최근의 Grandey, Kern 그리고 Frone(2007b)의 연구에서는, 정서노동이 서비스업 종사자들에게만 국한된 현상이 아니며 조직 내부 구성원과의 관계에서도 나타날 수 있음을 제안하였다. 특히, 일반적인 조직 내 상사와 부하 간의 양자 관계에서 일상적으로 정서노동이 발생할 수 있는데 이에 대한 연구가 부족하다는 점을 지적하며 이 둘 간의 관계에서 나타나는 정서노동 연구의 필요성이 언급된 바 있다(Gardner, Fischer, & Hunt, 2009).

또한 기존의 정서노동 연구들은 직무 탈진, 직무 불만족, 이직의도(Adelmann, 1989; Brotheridge & Grandey, 2002; Erickson & Wharton, 1997; Morris & Feldman, 1996; Schaubroeck & Jones, 2000) 등의 개인적 안녕과 과업 수행, 직무 철회 행동(Grandey, 2000) 등 조직 차원의 안녕에 미치는 영향에 대해 주로 다뤘었다. 하지만 Grandey와 Gabriel(2015)은 기존의 정서노동 연구들에서 다룬 개인 및 조직 차원의 결과들은 일 중심적(work-centric)으로 한정되어 있고 종업원 개인이 맺고 있는 모든 대인관계에 있어서 나타날 수 있는 결과에 대해서는 간과해왔다고 언급했다. 따라서 향후 연구에서는 정서노동이 개인뿐만 아니라 타인, 그리고 비과업적인 관계(nonwork relationship)에 미치는 파급효과에 대해 조명해야 한다고 제

안하였다.

이러한 연구들을 바탕으로 본 연구에서는 상사와 부하의 관계에서도 부정적인 감정을 표출하지 않아야 한다는 감정 표현의 규칙이 존재할 것이라 보고 있으며, 이로 인해 발생하는 정서노동은 표면행동에 초점을 두고 접근하고 있다.

#### 비인격적 감독이 상사에 대한 부하의 정서노동에 미치는 영향

본 연구에서는 종업원에게 정서적, 심리적으로 모욕감을 주는 상사의 비인격적 감독 행동에 대해 부하 직원들이 '정서노동'으로 대응할 것이라고 가정하고 있다. 그 이유는, 상사의 비인격적 행동이 부하 직원의 즉각적인 정서 반응(예: 분노, 슬픔, 화)을 야기하기는 하지만(Mitchell & Ambrose, 2007; Tepper, 2000, 2007) 이 때 상사와 부하직원 관계에 내포되어 있는 암묵적인 표현규칙에 따라 상사를 향한 직접적인 부정적인 감정 표출이나 즉각적인 정서적 대응 대신 부정적인 감정을 숨겨야 하는 특정한 기제가 작용하기 때문이다.

우선 비인격적 감독이 갖는 지속성이라는 특성 상(Tepper, 2000) 부하 직원은 부당한 경험으로부터 완전히 벗어날 수 없으며 상사와의 일상적인 상호작용이 불가피하다. 이러한 이유에서 종업원은 상사와의 사회적 관계 유지를 위해 표면적인 조절 전략(regulative tactics)을 택하게 된다(Tepper 등, 2007). 정서노동 유형 중 표면행동은 대표적인 조절 전략이라고 볼 수 있다(Tepper, 1995). 비인격적인 상사를 매일 상대할 수밖에 없는 부하 직원은, 내적으로는 상사의 부당함과 그에 대한 분노를 내포하고 있지만 체념적 동기에 의해서 최소한의

관계 유지를 위해 상사 앞에서는 사회적으로 용인되는 정서 표현, 즉 정서노동을 하게 될 것이라고 예상할 수 있다(Wu & Hu, 2013).

둘째, 앞서 언급했듯이 상사로부터의 부당한 대우는 화, 분노 등의 부정적 감정과 그에 대한 보복 동기를 불러일으키지만 부하 직원들은 자신이 행위자에 비해 권력 위치가 낮다고 지각할 경우 합당치 못한 대우에 대한 대응을 삼가는 경향이 있다(Tepper 등, 2009). 한 선행 연구에 따르면, 비인격적 대우를 받은 종업원들이 자신보다 높은 지위에 있는 상사에게 보복하는 경우는 거의 없었다(Kim, Smith, & Brigham, 1998). 부하 직원에게 있어 중요한 자원(승진, 임금 인상, 지속적 고용)의 결정 권한을 상사가 보유하고 있기 때문에 상사와의 관계를 악화시키거나 단절시킬 가능성이 있는 보복 행위는 지양된다(Tepper 등, 2007). 대신, 상사로부터 비인격적 대우를 받은 부하는 자신의 부정적 감정을 억제하려는 정서노동에 대한 동기가 더 강해지는데(Carlson 등, 2012) 이는 앞서 말했듯이 자신의 감정을 그대로 표출하거나 상사에게 반박할 경우 돌아올 수 있는 상사의 보복, 앙갚음, 그리고 보다 심화되는 비인격적 대우에 대한 두려움에 기인한다(Miller, 1941). 이처럼, 종업원은 자신보다 더 높은 지위와 권력을 점하고 있는 비인격적 상사의 적대적 행동에 대한 걱정과 두려움으로부터 자신을 보호하고 방어하기 위한 동기에 의해서도 정서노동이라는 대응을 보일 것이라고 예상할 수 있다.

지금까지의 논의를 토대로, 본 연구에서는 정서노동의 두 유형 중 표면행동에 초점을 맞추고자 한다. 부하가 지각하는 상사의 비인격적 감독 행동은 심리적 자원을 소모하게 만드는 직무 스트레스원 인데(Harris 등, 2007) 사람

은 이런 상황에 직면할 경우 자원보존이론(Hobfoll, 1989)에 따라 자원을 유지, 보존하는 방향으로 동기화된다. 즉, 최소한의 자원을 쓰는 대처 전략, 곧 인지적인 변화가 동반되는 내면행동보다는 외부 행동적 변화인 표면행동에 더 몰두하게 된다(Wu & Hu, 2013). 또한, 상사가 자신을 비난하고 무례하게 대할 경우 부하 직원은 부정적 정서 경험에 매몰되는데, 이런 상황에서 상사와 자신을 동일시하여 그의 관점을 수용하거나 부정적 상황에서 긍정적인 방향으로 주의를 환기하는 등의 내면행동은 일어나기 어렵다(Wu & Hu, 2013). 따라서 본 연구에서는 부하가 지각한 비인격적 감독의 부정적인 특성 상 자신의 부적 감정을 억제하고 표면적으로 드러나는 감정만을 조절하는 표면행동을 중심으로 다룰 것이고 이후 등장하는 정서노동 개념은 모두 표면행동을 지칭하는 것이다.

이상의 논의들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

**가설 1.** 비인격적 감독은 상사에 대한 부하의 정서노동(표면행동)에 정적인 영향을 미칠 것이다.

상사에 대한 정서노동이 긴장 기반 일-가정 갈등에 미치는 영향

일-가정 갈등은 직장과 가정 두 영역에서의 역할 압력이 서로 양립하지 못하는 경우에 발생하는 역할 갈등의 한 형태로, 직장에서의 역할이 가정에서의 역할을 방해하는 것을 의미한다(Greenhaus & Beutell, 1985). 일부 학자들은 갈등의 발생 원천에 따라 일-가정 갈등을 시간 기반(time-based), 긴장 기반(strain-based), 행동 기

반(behavior-based) 갈등으로 분류했는데(Greenhaus & Beutell, 1985) 본 연구에서는 정서노동이 정서적 자원의 소비와 그에 따른 심리적 피로를 수반한 행동이라는 점을 감안해, 한 역할에서 경험한 긴장과 피로가 다른 역할 수행에까지 지속되어 그 역할 수행을 방해하거나 어렵게 하는 경우에 나타나는 갈등인 긴장 기반 일-가정 갈등에 초점을 맞추었다(Greenhaus & Beutell, 1985). 긴장 기반 일-가정 갈등은 직장 에서 맡고 있는 역할이 심리적 스트레스와 긴장을 유발하고 이러한 긴장이 가정 영역에서의 역할 수행을 방해하는 것을 뜻한다.

실제 자신의 감정과는 달리 조직에서 수용 가능한 감정을 느끼고 있는 것처럼 정서노동을 행할 경우, 정서적 자원과 에너지가 고갈되어 심리적으로 피곤하고 지친다는 느낌을 받게 된다(Carlson 등, 2012). 조직 내에서 행해지는 정서노동은 심리적 피로 및 긴장으로 작용하여 스트레스 반응을 유도하는 긴장 기반 직무 요구(strain-based work demand)의 핵심적인 구성요소라고 볼 수 있다(Seery, Corrigan, & Harpel, 2008). 이러한 긴장 기반의 요구는 심리 상태의 부정적인 전이(spillover)를 야기하여 직장 영역에서의 스트레스 경험이 가정 영역에서 개인이 표출하는 정서, 태도, 행동에 영향을 끼치게 만든다(Voydanoff, 2004, 2005). 이를 통해 정서노동이 긴장 기반의 일-가정 갈등을 유발할 것이라고 추론해볼 수 있다.

정서노동과 긴장 기반 일-가정 갈등 간의 관계는 Hobfoll(2001)의 자원보존이론을 통해 보다 명확히 규명할 수 있다. 자원보존이론에 따르면, 사람이 보유한 정신적, 인지적 자원은 한정되어 있기 때문에 자원의 손실이 발생하면 스트레스와 소진 등 심리적 안녕이 훼손되고 향후에 있을지도 모를 자원의 손실을 최소

화하기 위해 자원을 보존하려는 동기가 활성화된다(Hobfoll, 1989; Wright & Cropanzano, 1998; Wright & Hobfoll, 2004). 이러한 원리를 직장과 가정 영역에 적용시켜보면, 직장 영역에서 정서적 요구인 정서노동을 행할 경우 개인이 보유한 정서적 자원이 고갈되어(Noor & Zainuddin, 2011) 가정 영역에서 요구되는 책임 및 역할을 수행하는데 필요한 자원이 부족해지고 결과적으로 두 영역 사이에서 갈등이 발생하는 것이다(Edwards & Rothbard, 2000; Frone, Russell, & Cooper, 1992). 직장 내 정서적 직무요구가 일-가정 갈등을 설명하는 가장 강력한 예측변인 중 하나라는 점을 검증하는 연구들(Cheung & Tang, 2009; Karim, 2009; Montgomery, Panagopolou, & Benos, 2005; Noor & Zainuddin, 2011 참고)은 이를 뒷받침해준다.

또한 Greenhaus와 Beutell(1985)의 연구를 통해서도 정서노동과 긴장 기반의 일-가정 갈등 간 관계를 유추해볼 수 있다. 이들에 의하면, 특정 영역(예: 직장)에서 자신의 역할을 수행하기 위해 투입되는 자원과 노력이 늘어날 경우 타 영역(예: 가정)의 대상에 대해서는 심리적 관여(involverment)를 소홀히 하게 되기 때문에 직장 영역에서의 높은 심리적 관여 수준은 심리적 긴장과 피로를 가져오고 결과적으로 일-가정 갈등을 증가시킬 수 있다. 정서노동 또한 직장에서의 심리적 관여를 높이는 기제로서, 이는 곧 일-가정 갈등을 유발할 수 있다(정무관, 임효창, 최향석, 2008). 따라서 아래와 같은 가설을 제시하였다.

**가설 2-1.** 상사에 대한 정서노동(표면행동)은 긴장 기반 일-가정 갈등에 정적인 영향을 미칠 것이다.

## 상사에 대한 정서노동이 대인 일탈행동에 미치는 영향

본 연구에서는 상사에 대한 정서노동의 부작용으로 부하 직원이 무시, 무례함, 언어폭력과 같은 형태로 조직 내 다른 구성원에게 해를 끼치는 행위(Bennett & Robinson, 2000), 즉 대인 일탈행위를 함께 일을 하는 동료들에게 행하게 될 것이라고 가정하고 있다. 이 때 다음과 같은 이유가 작용한다.

첫째, 사람은 항상성 원리(homeostasis, Cannon, 1932)에 따라 본능적으로 외부의 요구와 자신의 내적 자원 간의 균형을 추구하는데, 정서노동은 정서적 부조화를 유발하고 부정 감정을 증가시킴으로써 정서적 균형(emotional equilibrium)을 깨트린다. 다시 말해, 표면행동은 종업원이 실제로 느끼는 감정이 조직에서 요구되는, 허용 가능한 범위의 감정과 불일치할 때 외적으로 드러나는 감정 표현을 조율하는 것으로서, 그 과정에서 감정의 괴리와 충돌이 발생할 수 있고 보통 감정 부조화를 경험하게 된다(Van Dijk & Brown, 2006; Zapf, 2002). 감정 부조화로 인한 정서적 불균형은 종업원으로 하여금 조직 내에서 반생산적으로 행동함으로써 심리적으로 보상 받고 불균형을 회복하게 만든다. 즉, 조직 내 일탈행동은 정서노동에 따른 감정 부조화로부터 벗어나게 해주는 대표적인 대안 행동 중 하나라고 볼 수 있다(Bechtoldt, Welk, Zapf, & Hartig, 2007).

또한 앞서 제시한 자원보존이론을 통해서도 정서노동이 대인 일탈행동에 미치는 영향을 유추할 수 있다. 이전에 언급했듯이 정서노동은 개인의 정서적 자원을 위협하는 일이기 때문에, 종업원은 더 많은 자원 손실을 막기 위해 일탈 행동을 시도할 수도 있다. 대인 일탈

행동은 원치 않는 감정 표현을 시도할 때 종업원이 느끼는 무기력감, 통제력의 상실로부터 벗어나 손상된 자원을 회복하고 통제감을 되찾으려는 욕구에서 시도하는 행동으로 해석할 수 있다(Krischer, Penney, & Hunter, 2010; Ahmad & Omar, 2013).

또한 직무요구(job demands)나 업무 관련 스트레스 요인이 다양한 일탈 행동, 반생산적 행동과 정적인 관계가 있음을 밝히는 연구(Bowling & Eschleman, 2010; Bruk-Lee & Spector, 2006; Lau, Au, & Ho, 2003; Lazarus & Folkman, 1984; Spector & Fox, 2002; Spector & Fox, 2005)로 미루어보아 직무 상 정서적 요구 중 하나인 정서노동(Noor & Zainuddin, 2011)과 대인 일탈행동 간의 정적인 관계를 예측해볼 수 있다.

**가설 2-2.** 상사에 대한 정서노동(표면행동)은 대인 일탈행동에 정적인 영향을 미칠 것이다.

#### 상사에 대한 정서노동의 매개효과

본 연구에서는 비인격적 감독이 상사에 대한 부하의 정서노동을 통해 부하의 긴장 기반 일-가정 갈등 및 대인 일탈행동에 영향을 미칠 것이라고 가정하고 있다.

우선, 비인격적 감독 행동은 부하 직원이 느끼는 일-가정 갈등을 가중시킨다. 한 영역에서의 기분이 다른 영역에서의 역할로까지 파급되는 프로세스를 다룬 파급효과 이론에 비추어봤을 때(Piotrkowski, 1978), 비인격적 대우를 받는 종업원들이 경험하는 부정적 감정과 스트레스는 그대로 가정 영역에 영향을 미쳐 일-가정 갈등을 초래할 수 있다. 실제로, Carlson 등(2011)의 연구는 상사의 비인격적 감독과 긴

장 기반 일-가정 갈등 간 관계를 검증하였다. 이외에도 Tepper(2000), Hoobler와 Brass(2006), Carlson 등(2012), Wu, Kwong Kwan, Liu 그리고 Resick(2012)은 비인격적 감독을 경험한 종업원들이 느끼는 일-가정 갈등의 강도가 증가됨을 확인하였다. 또한 비인격적 감독 행동은 종업원의 조직 내 일탈행동, 특히 타인을 향해 행하는 대인 일탈행동을 강화시킨다. 대체된 공격이론(Dollard 등, 1939)에 따르면, 사람들은 어떤 사람에 의해 화나 좌절감 등을 겪으면 원인을 제공한 사람 대신 제 3자를 대상으로 공격행위를 전개하기도 한다(Mitchell & Ambrose, 2007). 상사로부터 부당한 처우를 받은 부하들은 부정적 결과의 두려움 때문에 상사에게 직접 대항하기 보다는 그보다 권력이 낮고 접근이 보다 용이한 동료들을 대상으로(Miller, 1941) 공격적 태도 및 행동을 보일 수 있다(Mitchell & Ambrose, 2007; Aryee 등, 2007).

살펴본 바와 같이 비인격적 감독은 동료와 가정 등 제 3자에게 부정적인 영향을 미친다. 사람은 감정적 균형을 유지하기 위해 부정적 감정을 해소하고(Bechtoldt 등, 2007) 자신이 놓인 상황에 대한 통제감을 갖고자하는 동기가 있는데(Brehm & Brehm, 1981) 비인격적인 감독과 같은 부정적 정서 경험을 했을 때, 부하 직원은 상사의 권력과 위치가 갖는 영향력으로 인해 직접적으로 보복하거나 대응하지 못한다(Adams & Webster, 2013; Carlson 등, 2012; Tepper 등, 2009). 따라서 부정적 정서를 유발한 당사자인 상사에게는 정서노동을 수행하고, 결과적으로 미해결된 부정적 경험의 여파는 제 3자 혹은 제 3의 가정 영역으로 이어지는 것이다. 본 연구에서는 상사에 대한 '정서노동'이라는 매개 메커니즘을 정서적 사건 이론(Affective events theory, Weiss & Cropanzano,

1996)을 바탕으로 추론해보았다.

정서적 사건 이론은 조직 상황에서 특정한 정서를 유발하는 사건과 그 결과로서 나타나는 정서 기반 행동, 태도, 그리고 인지 기반 행동을 단계별로 모형화한 것이다(Weiss & Cropanzano, 1996). 이 이론에 따르면, 직장 내 사건은 조직 구성원으로 하여금 특정한 정서적 반응(예: 화, 분노, 우울, 행복, 자부심 등)에 이어 이런 정서에 의해 즉각적으로 나타나는 정서 기반 행동을(affect-driven behavior) 야기하고 뒤이어 작업 관련 특정한 태도와 인지 기반 행동(judgement-driven behavior)을 형성한다.

비인격적 감독은 직장 내에서 경험하는 대표적인 부정적 사건이며(Grandey, 2000) 이에 따라 부하 직원은 분노, 화, 좌절감 등의 정서적 반응을 경험할 것이다. 부정적 정서 경험은 정서에 의해 즉각적으로 유발된(affect-laden) 행동을 하게 만드는데 조직의 암묵적 표현규칙에 부합하기 위해 정서적 경험을 한 즉시 행하게 되는 정서노동은 정서 기반 행동의 맥락에서 설명될 수 있다(Lam & Chen, 2012; Spencer & Rupp, 2009). 이후, 직장 영역에서의 정서노동으로 인해 누적된 심리적 긴장과 피로가 가정 영역에서의 역할 수행을 '어렵고 힘들게 만들었다'는 일과 가정 두 영역 간의 역할 수행에 대한 개인의 총체적인 태도를 형성하게 될 것이다. 일-가정 갈등의 개념은 기본적으로 내적 상태를 의미하지만 직장 영역에서의 스트레스가 가정 영역에서의 역할 수행을 얼마나 방해하고 어렵게 만드는지에 대한 개인의 누적된 기억이 일-가정 갈등에 대한 지각을 결정하는 것이기 때문에 인지적 판단과 '태도'의 측면에서 이해될 수 있다(Maertz & Boyar, 2011). 또한 비인격적 상사에 대한 정서노동으로 인해 해소되지 않은 부정적 감정과 그

상황에 대한 부정적 태도는 자신이 통제 가능하고 영향력을 행사할 수 있는 대상인 '동료'에게(Mitchell & Ambrose, 2007; Aryee 등, 2007) 이것들을 분출하겠다는 판단 하에 대인 일탈행동으로 이어질 것이다.

이상의 논의를 종합하여 아래와 같은 가설을 도출하였다.

**가설 3-1.** 상사에 대한 정서노동(표면행동)은 비인격적 감독과 긴장 기반 일-가정 갈등 간 관계를 매개할 것이다

**가설 3-2.** 상사에 대한 정서노동(표면행동)은 비인격적 감독과 대인 일탈행동 간 관계를 매개할 것이다

#### 위계적 조직풍토의 조절효과

조직의 공식적, 비공식적 정책, 관행, 절차에 대한 구성원들의 공유된 지각(Schneider & Rentsch, 1988)을 의미하는 조직 풍토는 그들의 가치관, 태도, 동기 등에 지대한 영향을 미친다(이태구, 김인호, 2009). 조직 구성원들이 공유하는 문화적 가치는 조직 내에서 행동 '규준'으로서의 역할을 하고 특히 상사의 행동 방식과 그에 반응하는 부하의 행동에 중요한 영향을 미친다(Kirkman 등, 2008). 또한 Salancik과 Pfeffer(1978)의 사회 정보 처리 이론의 관점에서, 조직 풍토는 어떤 상황에 대해 조직 구성원이 취해야 할 적절한 태도가 무엇인지, 조직에서 기대하는 행동이 무엇인지 암묵적인 지침을 제공하기 때문에(Herman, Dasborough, & Ashkanasy, 2008) 조직 풍토는 상사의 행동과 부하 직원의 반응 간 관계를 규명하는 데 중요하게 작용한다.

위계적 조직풍토는 강력한 상하 서열관계와 경직되고 수직적인 의사소통을 특징으로 하는 조직 분위기를 의미한다. 이런 풍토 하에서는 상사의 권위가 강조되고 이에 반하는 태도나 행동은 암묵적으로 금기시된다. 상사에 대한 불만을 직접적으로 표출하는 행동과 같이 권위에 도전하는 것은 위계적 조직풍토의 전통적 가치에 어긋나는 일이기 때문이다(Liu 등, 2010). 전형적인 관료주의 문화로 대표될 수 있는 위계적 조직풍토 하에서는 개인의 감정 표현은 비합리적인 것으로 평가절하되어 조직 구성원들은 개인의 감정 표현을 삼가게 된다(모지환, 이중섭, 문영주, 2011). 따라서 비인격적 감독과 같은 부정적 감정을 유발하는 경험을 하더라도 위계적 조직풍토가 조성되어 있을 경우, 자신의 감정을 솔직하게 표현하는 대신 실제 감정을 억제하는 정서노동을 더 많이 할 것이라고 유추할 수 있다.

또한 위계적 조직풍토는 공식적인 권위에 기반해 상사와 부하 간의 큰 권력거리를 강조한다(Bates, Amundson, Schroeder, & Morris, 1995). 이러한 조직에서는 상사와의 심리적 거리가 멀기 때문에 상사에게 반대를 표하는 것은 용납되거나 통용되기 어렵다(Hofstede & Hofstede, 2005). 즉, 비인격적 감독 행동과 같은 상사의 권력 남용이 발생하더라도 상급자의 권위와 위계를 중시하는 문화이기 때문에 이를 암묵적으로 용인하는 일이 굳어져버린 것이다(한주원, 2009). 그렇기 때문에 상사의 부당한 처우에도 인내하는 태도를 견지하며 정서노동을 할 것이라고 예상해볼 수 있다. 이와 관련한 선행 연구에 따르면, 위계적인 조직일수록 자신보다 지위가 높은 상사를 대할 때 본인 주장을 내세우는 대신 자기 조절(self-regulation) 과정이 권장되며(Matsumoto, 2007) 감정을 더 잘

억제한다는 것이 확인되었다(Matsumoto, Yoo, & Nakagawa, 2008). 이상의 논의를 바탕으로, 구성원이 지각하는 위계적 조직풍토 수준이 높을수록 비인격적 감독이 상사에 대한 정서노동에 미치는 정적인 영향력이 더 강할 것이라고 예상할 수 있다.

**가설 4.** 위계적 조직풍토는 상사의 비인격적 감독과 상사에 대한 정서노동(표면행동) 간의 관계를 조절할 것이다. 즉, 위계적 조직풍토 수준이 높을수록 비인격적 감독과 정서노동(표면행동) 간의 정적인 관계가 더 강할 것이다.

#### 가정지원인식의 조절효과

정서노동을 다룬 주요 연구자들인 Ashforth와 Humphrey(1993), Morris와 Feldman(1996), 그리고 Grandey(2000)는 개인적 특성만큼 조직 환경적 측면 또한 정서노동의 영향 관계에서 다루어져야 할 매우 중요한 요소라고 언급하였다. 하지만 그 동안 정서노동과 부정적 결과변인 간의 관계에서 기질적 특성(Cheng, Tang, & Tang, 2011; Johnson & Spector, 2007; Wharton, 1993) 및 정서지능(Grandey 등, 2005; Johnson & Spector, 2007) 등 개인적 특성 변인의 조절 효과를 살펴본 연구가 대부분이고 조직 환경적 측면의 조절 변인을 다룬 연구는 상대적으로 미흡한 실정이다. 따라서 본 연구에서는, 조직 내에서 발생한 스트레스와 관련한 연구들에서 중요한 조절 역할로서 거론되는 사회적 지원(정무관 등, 2008)에 초점을 맞추고 조직 차원에서 사회적 지원, 지지의 기능을 반영하는 변인들의 조절 역할을 살펴보았다.

우선, 본 연구에서는 정서노동과 긴장 기반 일-가정 갈등 간의 관계에서 가정지원인식의

완화 효과를 가정하였다. 상사에 대한 지속적 인 정서노동은 부하 직원들로 하여금 정서적 에너지를 고갈시키고(Carlson 등, 2012) 결과적으로 일-가정 갈등과 같은 스트레스 반응을 유발할 수 있다. 이 때, 일-가정 갈등이 가중되는 이유는 상사에 대한 정서노동이 가져오는 정신적 긴장과 피로, 부정적 감정들이 가정 영역으로 파급되어(Voydanoff, 2004, 2005) 가정에서의 역할 수행을 방해하기 때문이다. 따라서 정서노동에 의한 종업원들의 스트레스 및 부정적 정서가 가정 영역으로까지 파급되지 않도록 하기 위해서는 문제의 근원지인 조직 영역에서 어떠한 개입이 필요할 것이다. 이러한 측면에서 일과 삶의 균형, 직장가정생활의 분리를 추구하는 조직 분위기가 조성되어 있다고 인식하는 정도인 '가정지원인식'이 직장에서의 가정으로의 부정적 파급효과를 완화시키는 역할을 할 수 있을 것이다.

가정지원인식은 일종의 조직지원인식으로서 조직이 제공하는 가정친화적 정책, 제도에 대해 실제로 조직이 얼마나 중요성을 부여하고 가치를 두는지, 그 지각 정도에 기반한 '사회적 지지'를 내포한 개념이다(Thompson, Jahn, Kopelman, & Protas, 2004). 사회적 지지는 한 삶의 영역에서의 스트레스 요인이 다른 삶의 영역에 영향을 미쳐 나타나는 스트레스 반응을 완화시키는 역할을 하기 때문에(Parasuraman, Greenhaus, & Granrose, 1992) 일-가정 갈등을 해결하는 중요한 자원이 될 수 있다(Jahn, Thompson, & Kopelman, 2003). Allen(2001)은, 사람들이 자원을 획득하고 유지하도록 동기화된다는 자원보존이론(Hobfoll, 1989)의 논리에 따라 가정 지원적 환경이 직장 영역과 가정 영역 간 균형을 이룰 수 있도록 돕는 대처 자원(coping resources)으로써 중요한 의미를 갖는다

고 제안하였다. 즉, 가정지원인식과 같은 대처 자원이 있으면 스트레스 요인이 스트레스 반응을 유발하는 것을 완화시키거나 방지할 수 있다는 것이다. Grandey, Cordeiro 그리고 Michael(2007)은 실증 연구를 통해 이를 검증하였는데, 조직이 일과 가정의 균형을 추구하고 전폭적으로 지원해준다고 인식하면 종업원은 가정과 관련된 자원을 조직으로부터 제공받는다고 느끼게 된다(Greenhaus & Powell, 2006; Thomas & Ganster, 1995). 이를 근거로, 종업원이 지각한 가정지원인식은 심리적 에너지를 북돋아주거나 기분을 회복시켜줌으로써 직장에서의 가정으로의 부정적인 파급효과를 줄여준다는 것을 밝혔다(Grandey 등, 2007a). 따라서 아래와 같은 가설을 도출하였다.

**가설 5.** 가정지원인식은 정서노동(표면행동)과 일-가정 갈등 간 관계를 조절할 것이다. 즉, 가정지원인식 수준이 높을수록 정서노동(표면행동)과 일-가정 갈등 간의 관계는 약하게 나타날 것이다.

#### 조직 내 사회적 네트워크의 조절효과

사회적 네트워크는 조직 내에서 사람들이 연결되어 있는 관계망(Seibert, Kraimer, & Liden, 2001)으로, 종업원이 심리적 웰빙을 향상시키기 위해 활용할 수 있는 조직 내 유대 관계의 총체인 사회적 자본을 구성하는 핵심 요소이다(Adler & Kwon, 2002; Bozionelos, 2003; Seibert 등, 2001). 사회적 네트워크는 조직 구성원에게 소속감, 친밀감, 그리고 정서적 지원을 제공하는 역할을 하는 것으로(Ibarra, 1993; Krackhardt, 1992), 사회적 네트워크가 견고하게 형성되어 있는 개인들은 이러한 인적, 사회적 자본을 바

탕으로 조직 관련 스트레스나 부정적 결과들을 완화시켜주는 사회적, 정서적 지원을 얻을 수 있을 것이다. 이처럼 사회적 네트워크가 개인에게 주는 효용을 고려했을 때, 조직 내 사회적 네트워크를 잘 구축하고 있을 경우 상사에 대한 정서노동이 조직 내 타인을 향한 일탈 행동으로 이어지는 것을 완화시켜준다고 예상할 수 있다.

좀 더 구체적으로 살펴보면, 개인이 조직 내에서 맺고 있는 사회적 네트워크는 그들의 감정 해소의 핵심적인 창구가 된다(Fombrun, 1982). 사회적 네트워크의 '심리적, 정서적 지원' 기능과 관련하여, 정서노동이 일상화되어 있는 서비스 산업에서 실시된 메타 연구에 의하면 조직 내 네트워크 원천으로부터 얻을 수 있는 사회적 지지가 정서적 소진과 부정적인 관계가 있었다(Lee & Ashforth, 1996). 정서노동을 통해 정서적 자원을 소모하고 부정적 감정을 경험할 경우에 찾아오는 심리적 불균형을 회복하기 위해 개인이 일탈행동을 시도한다는 점을 감안했을 때, 사회적 네트워크로부터 심리적으로 보상 받고 지원 받을 경우 정서적 소진이 덜 발생할 것이고 심리적 균형도 회복하기 때문에 일탈행동과 같이 반생산적인 대안 행동으로까지 연결되지 않을 것이다. 결과적으로 사회적 네트워크는 해소되지 않는 부정적 정서와 정서 부조화가 개인의 행동 반응에 미치는 부정적 영향을 완충하는 역할을 할 것이다.

또한 Cohen과 Wills(1985)는 사회적 지원의 완화 효과에 대한 모형을 제안하였는데 이들에 따르면 개인이 스트레스를 경험하는 상황에서 사회적 지원은 스트레스로부터 오는 압박과 부담에 더 효과적으로 대처할 수 있게 해주어 결과적으로 부정적 결과를 완화시킨다.

즉, 잘 구축된 사회적 네트워크를 통해 동료로부터 사회적 지지를 충분히 받으면 스트레스 상황을 보다 잘 극복하고 대처한다는 것이다. 이와 관련하여, 동료 등으로부터의 사회적 지지와 스트레스 요인 간의 상호작용 효과는 여러 연구들을 통해 검증되어왔다(Cohen & Wills, 1985; Kawachi & Berkman, 2001; LaRocco, House, & French, 1980). 특히, Duffy, Ganster 그리고 Pagon(2002)은 직장 내에서 동료로부터 받는 정서적 지지가 반생산적 행동 등의 부정적인 행동 반응을 완화시키는 조절 역할을 한다는 것을 확인하였다. 따라서, 조직 내에서 개인을 정서적으로 지원하는 사회적 네트워크의 존재는 정서노동에 의한 대인 일탈행동을 완화시킬 것이라고 예상할 수 있다.

**가설 6.** 조직 내 사회적 네트워크는 정서노동(표면행동)과 대인 일탈행동 간 관계를 조절할 것이다. 즉, 사회적 네트워크 수준이 높을수록 정서노동과 대인 일탈행동 간의 관계는 약하게 나타날 것이다.

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

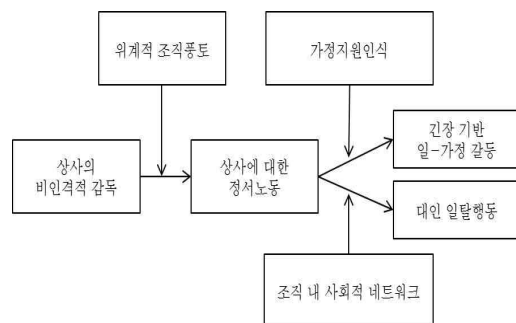


그림 1. 연구모형

## 방 법

### 자료 수집 및 표본의 특성

본 연구에서는 전문 조사 기관을 통해 온라인 방식의 설문조사를 실시하였고 다양한 조직에 근무하는 직장인들을 대상으로 수집한 총 300명의 응답 중 불성실한 응답자 9명의 자료를 제외한 291부가 분석에 사용되었다. 전체 응답자 중 남성은 185명(63.6%), 여성은 106명(36.4%)이었고, 직급별로는 사원급 79명(27.1%), 대리급 80명(27.5%), 과장급 67명(23%), 차/부장급 61명(21%), 기타 4명(1.4%)이었다. 또한 응답자가 속한 직종은 관리/사무직 195명(67%), 생산/기술직 35명(12%), 영업/마케팅직 15명(5.2%), 서비스직 19명(6.5%), 연구/개발직 19명(6.5%), 기타 8명(2.7%)으로 나타났으며, 계약 형태는 정규직 265명(91.1%), 비정규직 26명(8.9%)이었다. 마지막으로 직속상사와 함께 근무한 기간은 3년 이상 5년 미만(21.3%)과 5년 이상 10년 미만(21%)이 가장 큰 부분을 차지하는 것으로 나타났고, 이어 1년 이상 2년 미만(16.2%), 2년 이상 3년 미만(13.1%), 10년 이상(12.7%), 6개월 미만(8.6%), 6개월 이상 1년 미만(7.2%) 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 한

주원(2009)이 Tepper(2000)의 척도를 한국 상황에 맞게 번안하고, 타당화한 문항들을 사용하였다. 문항은 '상사는 나의 능력을 무시하는 말을 하곤 한다.', '상사는 나를 존중해주지 않고 무례하게 대할 때가 있다.', '상사는 다른 이유 때문에 화가 났음에도 불구하고 나에게 화풀이를 할 때가 있다.' 등을 포함한 8문항으로 구성되어 있다. 비인격적 감독의 신뢰도 계수(Cronbach  $\alpha$ )는 .914로 관찰되었다.

#### 상사에 대한 정서노동

상사에 대한 부하의 정서노동은 Difendorff, Croyle, 그리고 Gosserand(2005)의 척도와 Wu와 Hu(2013) 척도에 기반하여 문항을 번안하였고 원 척도의 '고객'이라는 단어를 '상사'로 대체하여 사용하였다. 예시 문항으로는 '나는 상사에게 잘 대응하기 위해 연기하듯이 행동할 때가 있다.', '나는 상사 앞에서 긍정적인 감정을 표현하기 위해 마치 가면을 쓰고 연기하는 것처럼 행동할 때가 있다.', '나는 상사를 대할 때 실제로 느끼는 것과는 다른 감정을 보여준다.' 등이 있고 총 9문항으로 구성되어 있다. 상사에 대한 부하의 정서노동 척도의 신뢰도 계수는 .899이었다.

#### 긴장 기반 일-가정 갈등

본 연구에서는 Carlson, Kacmar, 그리고 Williams(2000)가 개발한 일-가정 갈등 척도에서 긴장 기반 일-가정 갈등을 측정하는 10문항을 국내 조직 실정에 맞게 번안하여 사용하였다. 예시문항은 '직장에서의 스트레스 때문에 퇴근 후 가족과의 시간이 피곤할 때가 있다.', '직장에서 겪는 긴장과 걱정은 내 가정생활에도 영향을 미친다.'와 같다. 본 척도의 신뢰도 계수는 .908로 나타났다.

### 대인 일탈행동

대인 일탈행동은 Bennett와 Robinson(2000)이 개발한 척도를 변안한 이경근(2014)의 문항과 황성주(2014)의 문항 중 중복되는 문항을 제외하고 총 6문항을 사용하였고 본 연구에서는 동료를 대상으로 한 일탈행동에 초점을 맞추고 있으므로 문항에 쓰인 대상은 모두 '동료'로 통일하였다. 예시 문항에는 '나는 동료를 향해 말을 함부로 한 적이 있다.', '나는 동료를 무시하는 행동을 한 적이 있다.' 등이 있다. 대인 일탈행동 척도의 신뢰도 계수는 .906으로 나타났다.

### 위계적 조직풍토

본 연구에서는 Quinn과 Kimberly(1984)가 제안한 위계문화 개념과 척도를 바탕으로 김영조(2000), 김양금(2009), 정봉명, 박현지(2010), 임창현(2012)이 변안한 척도를 참고하여 연구의 목적에 맞게 10문항을 자체적으로 개발하여 사용하였다. 예시 문항에는 '우리 조직은 상하관계와 서열 의식이 중요한 곳이다.', '우리 조직에서 상사에게 이의를 제기하는 것은 쉽지 않은 일이다.', '우리 조직에서는 윗사람에게 말대꾸를 해서는 안 된다.' 등이 있다. 본 척도의 신뢰도 계수는 .893으로 나타났다.

### 가정지원인식

가정지원인식은 Jahn 등(2003)이 개발한 가정지원인식(perceived organizational family support) 척도를 국내 조직 실정에 맞게 변안하여 사용하였다. 척도는 '우리 조직은 조직 구성원의 가정 영역에 대해 매우 지원적일 편이다.', '우리 조직은 일-가정 두 영역 사이에서 불균형이 생길 때 조직 구성원의 상황을 배려해준다.' 등을 포함한 10문항으로 구성되어 있다. 가정

지원인식의 신뢰도 계수는 .936으로 나타났다.

### 조직 내 사회적 네트워크

본 연구에서는 조직 내 사회적 네트워크의 크기와 강도를 측정하고 있는 김영주(2009)의 문항을 사용하였다. 예시 문항으로는 '나는 직장 내에서 나에게 도움을 주는 사람들과 깊게 사귀는 편이다.', '나는 직장 내에서 나에게 도움을 주는 사람들과 정보를 자주 교환한다.' 등이 있다. 총 8문항 중 신뢰도를 저해하는 2문항을 삭제한 후의 신뢰도 계수는 .789로 나타났다.

### 분석 절차

본 연구에서는 SPSS 20.0을 사용하여, 연구에 포함된 변인들의 기술 통계치를 산출하고 상관분석을 실시하였다. 본격적인 가설 검정을 위한 분석에 앞서, 본 연구의 매개모형에 포함된 상사의 비인격적 감독, 상사에 대한 정서노동, 긴장 기반 일-가정 갈등, 대인 일탈행동 4개의 구성개념 간 구분을 확인하기 위한 AMODS 18.0을 사용하여 확인적 요인분석을 실시하였다. Williams와 Anderson(1994)의 제안을 토대로 분석을 위해 2~4개 문항씩 무선적으로 묶은 12개의 문항 묶음(parcel)을 측정 변인으로 사용하였으며, 3개의 비교모형을 설정하여 GFI, TLI, CFI, RMSEA 지수들을 바탕으로 상대적 적합도를 비교하였다. 설정한 구체적인 3개의 모형은 요인 간 구분이 되지 않는다는 1요인 모형, 상사를 대상으로 평가하는 상사의 비인격적 감독과 상사의 대한 정서 노동을 하나의 요인으로 묶은 3요인 모형, 그리고 각각의 구성개념들이 구분됨을 가정하는 4요인 모형이었다. 분석 결과, 1요인 모형은  $\chi^2 =$

944.63( $df = 54$ ,  $p < .001$ )로 유의하였으나 적합도 지수들은  $GFI = .624$ ,  $TLI = .607$ ,  $CFI = .679$ ,  $RMSEA = .238$ 로 나타났다. 3요인 모형은  $\chi^2 = 384.67$ ( $df = 51$ ,  $p < .001$ )로 유의하였으나 적합도 지수들은  $GFI = .776$ ,  $TLI = .844$ ,  $CFI = .880$ ,  $RMSEA = .150$ 이었으며, 4요인 모형은  $\chi^2 = 944.63$ ( $df = 48$ ,  $p < .01$ )로 유의하였으나 적합도 지수들은  $GFI = .957$ ,  $TLI = .984$ ,  $CFI = .989$ ,  $RMSEA = .048$ 로 관찰되어, 4개의 구성개념이 서로 구분된다는 4요인 모형이 자료에 가장 잘 적합한 것으로 확인되었다.

본 연구에서 설정하고 있는 변인들의 인과관계, 매개 및 조절 효과에 대한 가설의 지지여부는 Baron 과 Kenny(1986)의 방식을 사용하여 확인하였다. 모든 위계적 회귀분석 모형에는 인구통계학적 변인들을 대비코딩하여 통제변인으로 투입하였고 조절효과 검증 시 상호작용항을 포함한 다양한 모수들의 해석 가능성을 높이기 위해(Aiken & West, 1991) 결과 변

인인 일-가정 갈등과 대인 일탈행동을 제외한 연속 변인들을 평균중심화(mean-centering)하여 분석에 포함하였다.

## 결 과

### 기술 통계 및 상관분석

연구 가설 검증에 포함된 측정 변인들의 평균, 표준편차 그리고 Pearson 상관계수를 산출한 결과는 표 1에 제시되어 있다.

비인격적 감독과 부하의 정서노동 간의 관계는  $.630(p < .01)$ , 비인격적 감독과 일-가정 갈등 간의 관계는  $.593(p < .01)$ , 비인격적 감독과 대인 일탈행동 간의 관계는  $.550(p < .01)$ 으로 모두 유의하게 나타났다. 정서노동과 두 결과변인인 일-가정 갈등, 대인 일탈행동 간의 관계 또한 각각  $.598(p < .01)$ ,  $.423(p < .01)$ 으로 유의한 정적 상관을 갖는 것으로 나타났다.

표 1. 변인들 간의 상관관계

|                 | 1      | 2      | 3      | 4      | 5     | 6      | 7    |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|------|
| 1 비인격적 감독       | 1      |        |        |        |       |        |      |
| 2 정서노동          | .630** | 1      |        |        |       |        |      |
| 3 긴장 기반 일-가정 갈등 | .593** | .598** | 1      |        |       |        |      |
| 4 대인 일탈행동       | .550** | .423** | .483** | 1      |       |        |      |
| 5 위계적 조직풍토      | .628** | .613** | .568** | .323** | 1     |        |      |
| 6 가정지원인식        | .091   | .003   | .040   | .252** | -.015 | 1      |      |
| 7 사회적 네트워크      | .107   | .102   | .196** | .180** | .146* | .345** | 1    |
| 평균              | 3.08   | 3.35   | 3.31   | 2.84   | 3.28  | 2.92   | 3.44 |
| 표준편차            | .768   | .663   | .676   | .811   | .631  | .762   | .534 |

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ .

## 매개 효과 검증

변인들 간의 인과 관계에 대한 가설 1과 가설 2-1, 2-2의 검증과 매개 모형에 대한 가설 3-1, 3-2의 지지 여부를 확인하기 위해 Baron과 Kenny(1986)가 제안한 방식을 사용하였다. 이 방식에 따르면 매개효과를 확인하기 위해서는 네 가지 조건이 충족되어야 한다. 첫째, 선행변인(A)이 매개변인(B)에 통계적으로 유의미한 영향을 미쳐야 하며 매개변인(B)이 결과변인(C)에 유의미한 영향을 미쳐야 한다. 또한 선행변인(A)이 결과변인(C)에 유의미한 영향을 미쳐야 하고, 마지막으로 매개효과를 확인하기 위해서는 매개변인(B)이 통제되었을 때 선행변인(A)이 결과변인(C)에 끼치는 효과크기가 감소해야 한다. 이 때, 효과크기가 감소하면서 통계적으로 유의미하지 않을 경우 완전매개 효과를 가지는 것이고, 여전히 통계적으로 유의미한 경우에는 부분매개 효과를 갖는다고 결론을 내린다(강민지, 이계훈, 문광수, 오세진, 2012). 본 연구에서는 위 절차에 기반하여 인구통계학적 변인들의 영향을 통제한 상태에서 매개 효과

를 검증하였으며, 모든 분석 과정에서 인구통계학적 변인들(성별, 연령, 직급, 혼인여부, 직속상사와 근무한 기간, 근속기간)의 영향은 통계적으로 유의미하지 않아 해당 결과는 표에서 생략하였다.

표 2에서 확인할 수 있듯이, 비인격적 감독이 상사에 대한 부하의 정서노동에 미치는 영향( $A \Rightarrow B$ )의 회귀계수가 통계적으로 유의미하였고( $\beta = .654, p < .001$ ), 정서노동과 일-가정 갈등 간의 관계( $B \Rightarrow C$ ) 역시 통계적으로 유의미하게 나타났다( $\beta = .395, p < .001$ ). 또한 회귀계수( $\beta$ )가 .595( $p < .001$ )로 통계적으로 유의미하게 관찰된 비인격적 감독이 일-가정 갈등에 미치는 영향( $A \Rightarrow C$ )은 상사에 대한 정서노동의 영향을 통제하게 되면 그 효과 크기가 .336( $p < .001$ )으로 작아지지만 여전히 통계적으로 유의미했기 때문에 해당 매개모형은 부분 매개되는 것으로 나타났다.

이어서 대인 일탈행동에 대한 정서노동의 매개효과 분석 결과를 살펴보면 비인격적 감독이 상사에 대한 부하의 정서노동에 미치는 영향( $A \Rightarrow B$ )의 회귀계수가 통계적으로 유의미했

표 2. 정서노동의 매개효과

| 예측변인(A) | 매개변인(B) | 결과변인(C)          | 경로                            | 표준화 회귀계수 | Sobel test |
|---------|---------|------------------|-------------------------------|----------|------------|
| 비인격적 감독 | 정서노동    | 긴장 기반<br>일-가정 갈등 | $A \Rightarrow B$             | .654***  | 5.877***   |
|         |         |                  | $B \Rightarrow C(A\text{통제})$ | .395***  |            |
|         |         |                  | $A \Rightarrow C$             | .595***  |            |
|         |         |                  | $A \Rightarrow C(B\text{통제})$ | .336***  |            |
|         | 대인 일탈행동 |                  | $A \Rightarrow B$             | .654***  | 1.978*     |
|         |         |                  | $B \Rightarrow C(A\text{통제})$ | .156*    |            |
|         |         |                  | $A \Rightarrow C$             | .499***  |            |
|         |         |                  | $A \Rightarrow C(B\text{통제})$ | .397***  |            |

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

고( $\beta = .654, p < .001$ ), 정서노동과 대인 일탈행동 간의 관계( $B \Rightarrow C$ ) 또한 통계적으로 유의미하였다( $\beta = .156, p < .05$ ). 또한 표준화된 회귀계수( $\beta$ )가 .499( $p < .001$ )로 통계적으로 유의미하게 관찰된 비인격적 감독이 대인 일탈행동에 미치는 영향( $A \Rightarrow C$ )은 상사에 대한 정서노동의 영향을 통제할 경우 효과크기가 .397( $p < .001$ )로 작아지나 여전히 통계적으로 유의미하게 나타나, 이 또한 부분 매개되는 것으로 확인되었다. 표 2의 내용을 종합해보면, 비인격적 감독에서 부하의 정서노동으로 가는 경로에 대한 가설 1, 정서노동에서 긴장 기반 일-가정 갈등 및 대인 일탈행동으로 가는 경로에 대한 가설 2-1, 2-2가 지지되었다. 또한 정서노동의 매개효과에 대한 가설 3-1, 3-2의 경우 모두 부분 지지된 것으로 나타났다.

또한 매개 효과의 유의미성을 확인하기 위해 추가적으로 Sobel 검증을 실시하였다. 그 결과, 긴장 기반 일-가정 갈등에 대한 정서노동의 매개효과( $Z = 5.877, p < .001$ )가 통계적으로 유의미하였고, 대인 일탈행동에 대한 정서노동의 매개효과( $Z = 1.978, p < .05$ ) 또한 유의미하게 나타났다.

#### 위계적 조직풍토의 조절 효과 검증

본 연구에서는 조절효과에 대한 검증을 위해 Baron과 Kenny(1986)의 방법에 따라 위계적 회귀분석을 실시하였다. 구체적인 분석 절차에 따르면 1단계에서 상관분석을 통해 관련이 있는 인구통계학적 변인을 통제변인으로 투입하고, 2단계에서는 독립변인과 조절변인, 3단계에서는 독립변인과 조절변인 및 두 변인의 상호작용항을 회귀식에 투입한다. 이 때, 3단계 상호작용항을 포함한 회귀식에서 전체 회귀식의 증분 설명량( $\Delta R^2$ )과 상호작용항의 회귀계수가 유의미하면 조절효과가 있는 것으로 판단한다. 분석 시, 다중공선성의 문제를 방지하기 위해 종속변인을 제외한 연속 변인들은 평균 중심화하여 분석에 투입하였다.

위 절차에 따라 비인격적 감독과 부하의 정서노동 간의 관계에서 위계적 조직풍토의 조절 효과를 검증한 결과가 표 3에 제시되어 있다. 분석 결과를 살펴보면, 3단계에서 설명력 증분( $\Delta R^2 = .009, p < .05$ )과 상호작용항의 회귀계수( $\beta = .100, p < .05$ )가 모두 유의하여 비인격적 감독과 부하의 정서노동의 관계에서 위계

표 3. 위계적 조직풍토의 조절효과

| 단계 |              | 정서노동    |       |              |
|----|--------------|---------|-------|--------------|
|    |              | $\beta$ | $R^2$ | $\Delta R^2$ |
| 1  | 통제변인         |         | .016  | .016         |
| 2  | 비인격적 감독      | .440*** | .488  | .471***      |
|    | 위계적 조직풍토     | .350**  |       |              |
| 3  | 비인격적 감독      | .428*** | .497  | .009*        |
|    | 위계적 조직풍토     | .376*** |       |              |
|    | 비인격적 감독×위계풍토 | .100*   |       |              |

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

적 조직풍토가 조절효과를 갖는 것으로 나타났다. 비인격적 감독과 위계적 조직풍토의 상호작용 효과를 더 구체적으로 살펴보기 위해 Aiken과 West(1991)가 제안한 방식에 의해 위계적 조직풍토 값을 평균  $\pm 1$  표준편차를 기준으로 높은 수준과 낮은 수준으로 구분하여 그래프로 나타냈다. 그 결과는 그림 2에 제시되어 있다. 그림 2를 살펴보면, 위계적 조직풍토를 높게 지각하는 경우, 위계적 조직풍토를 낮게 지각하는 경우보다 비인격적 감독과 상사에

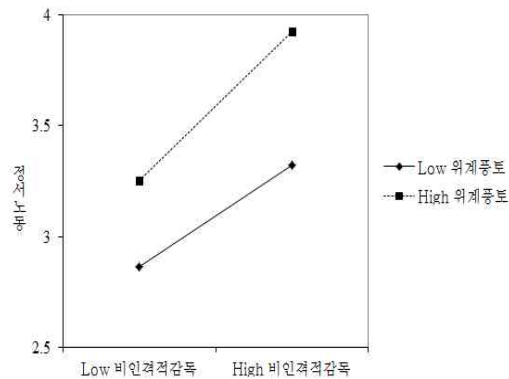


그림 2. 정서노동에 대한 비인격적 감독과 위계적 조직풍토의 상호작용

대한 부하 직원의 정서노동 간의 정적 관련성이 더 강하다는 것을 확인할 수 있다. 따라서 가설 4는 지지되었다.

부하의 정서노동과 일-가정 갈등 간의 관계에서 가정지원인식의 조절효과를 검증하고자 위와 동일한 방식으로 위계적 회귀분석을 실시하였다.

#### 가정지원인식의 조절 효과 검증

분석 결과, 표 4의 좌측에서 볼 수 있듯이 상호작용항을 투입한 3단계에서 설명력 증분( $\Delta R^2 = .008$ )과 상호작용항의 회귀계수 ( $\beta = .090$ ) 모두 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 정서노동과 가정지원인식의 상호작용 효과를 가정한 가설 5는 기각되었다.

#### 사회적 네트워크의 조절 효과 검증

부하의 정서노동과 대인 일탈행동 간의 관계에서 조직 내 사회적 네트워크의 조절효과를 검증하기 위해 마찬가지로 위계적 회귀분

표 4. 가정지원인식 및 조직 내 사회적 네트워크의 조절효과

| 단계 |                 | 긴장 기반 일-가정 갈등 |       |              | 단계            |         | 대인 일탈행동 |         |              |
|----|-----------------|---------------|-------|--------------|---------------|---------|---------|---------|--------------|
|    |                 | $\beta$       | $R^2$ | $\Delta R^2$ |               |         | $\beta$ | $R^2$   | $\Delta R^2$ |
| 1  | 통제변인            |               | .050  | .050         | 통제변인          |         |         | .114    | .114         |
| 2  | 정서노동            | .596***       | .397  | .346***      | 정서노동          | .396*** | .288    | .174*** |              |
|    | 가정지원인식          | -.003         |       |              | 네트워크          | .101*   |         |         |              |
| 3  | 정서노동            | .601***       | .404  | .008         | 정서노동          | .374*** | .301    | .014*   |              |
|    | 가정지원인식          | -.020         |       |              | 네트워크          | .093    |         |         |              |
|    | 정서노동×<br>가정지원인식 | .090          |       |              | 정서노동×<br>네트워크 | .121*   |         |         |              |

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

석을 실시하였다. 분석 결과, 표 4 우측에서 볼 수 있듯이 상호작용항을 투입한 3단계에서 설명력 증분( $\Delta R^2 = .014, p < .05$ )과 상호작용항의 회귀계수( $\beta = .121, p < .05$ ) 모두 유의하여 사회적 네트워크가 조절효과를 갖는 것으로 나타났다. 하지만 사회적 네트워크가 정서노동과 대인 일탈행동 간의 정적 관계를 약화시킬 것이라는 기존 가설과 달리 정(+)의 값을 갖는 상호작용항의 회귀계수( $\beta = .121$ )를 통해 사회적 네트워크가 정서노동과 대인 일탈행동 간 정적 관계를 강화하는 역할을 한다는 것을 알 수 있다. 이러한 상호작용 효과를 더 구체적으로 살펴보기 위해 Aiken과 West(1991)가 제안한 방식에 의해 사회적 네트워크 값을 평균  $\pm 1$  표준편차를 기준으로, 높은 수준과 낮은 수준으로 구분하여 그래프로 나타냈다.

그림 3을 살펴보면, 조직 내 사회적 네트워크 수준이 높을 때의 그래프 기울기가 그 수준이 낮을 때의 그래프 기울기보다 더 가파른 데 이는 곧 사회적 네트워크 수준이 높을 때 정서노동과 대인 일탈행동 간의 정적 관계가 더 강하다는 것을 나타낸다. 따라서 사회적 네

트워크가 정서노동과 대인 일탈행동 간의 정적 관계를 약화시킬 것이라고 예상했던 가설 6은 기각되었다.

## 논 의

본 연구에서는 상사의 비인격적 감독이 부하의 일-가정 갈등, 대인 일탈행동으로 연결되는 과정에서 부하의 정서노동이 갖는 매개 역할을 밝히고 위계적 조직풍토, 가정지원인식, 조직 내 사회적 네트워크의 조절효과를 검증하고자 하였다. 자세한 연구 결과와 해석은 다음과 같다.

첫째, 비인격적 감독은 상사에 대한 부하의 정서노동에 정적인 영향을 미쳤고 상사에 대한 정서노동은 긴장 기반 일-가정 갈등과 대인 일탈행동에 정적인 영향을 미쳤다. 즉, 상사로 부터 비인격적인 대우를 받은 부하 직원은 상사를 향해 자신의 실제 감정을 숨기고 조직에서 요구되는 감정을 표면적으로 표현하는 정서노동을 더 많이 하게 된다. 또한 상사에 대한 정서노동은 부하 직원들로 하여금 가정 영역에서의 역할 수행에 어려움을 느껴 긴장 기반 일-가정 갈등을 심화시키고 동료들을 향한 일탈행동을 더 많이 하게 만든다.

둘째, 정서노동은 비인격적 감독과 일-가정 갈등 및 대인 일탈행동 간 관계를 부분 매개하는 것으로 밝혀졌다. 다시 말해, 비인격적 감독을 경험한 부하 직원은 자신이 실제로 느끼는 부정 감정을 억제하고 긍정적 감정을 표면적으로 표현하는 정서노동을 더 많이 하게 되고 해소되지 않은 부정 감정들에 의해 결과적으로 개인은 부정적 태도와 행동을 형성하여 일-가정 갈등과 대인 일탈행동의 형태로 나

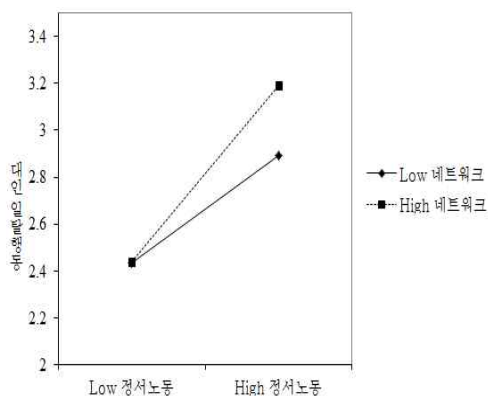


그림 3. 대인 일탈행동에 대한 정서노동과 사회적 네트워크의 상호작용

타나는 것이다.

셋째, 위계적 조직풍토는 비인격적 감독과 상사에 대한 부하의 정서노동의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 상하 관계의 서열 의식과 위계질서를 강조하는 위계적 조직풍토가 강하다고 지각할수록, 비인격적 감독과 정서노동의 정적인 관계는 더 강하게 나타났다. 이는 곧, 위계적 조직풍토가 비인격적 감독을 경험한 부하의 정서노동을 더 강화시키는 장치라는 것을 의미한다.

넷째, 가정지원인식은 정서노동과 일-가정 갈등 간의 관계를 조절하지 못하는 것으로 나타났다. 가정지원인식은 '조직' 차원에서 개입하여 조직 구성원에게 심어줄 수 있는 인식인 반면 정서노동과 그로 인한 심리적 스트레스나 정서적 부조화는 주로 '상사'로부터 비롯된 결과이며 긴장 기반 일-가정 갈등에 미치는 영향 관계에서 '조직' 차원에서의 개입 효과는 확인되지 않았다. 이는 가정지원인식은 '조직' 차원에서의 개념인 반면, 본 연구에서 설정하고 있는 정서노동과 그로 인한 심리적 스트레스나 정서적 부조화 및 일-가정 갈등은 '상사'와 부하직원 양자 간의 관계에 기인한 것으로, '원인'과 '개입'의 주체가 일치하지 않기 때문에 나타난 결과일 수 있다. 이를 통해 상사에 대한 부하의 정서노동과 일-가정 갈등 간의 관계에 있어서 가정지원에 대한 인식을 높이는 조직 차원의 간접적인 개입은 상사의 비인격적인 감독이 미치는 부정적인 영향에 대한 실질적인 해결책이나 대안으로는 충분치 않다는 것을 알 수 있으며, 비인격적 감독 행동을 보이는 상사를 파악하고, 이러한 상사들을 대상으로 교육과 상담과 같은 직접적인 조직의 개입을 고려하는 것이 필요함을 암시한다 볼 수 있다.

다섯째, 개인이 조직 내에서 얼마나 많은 사람과 깊고 친밀한 관계를 맺고 있는지를 나타내는 사회적 네트워크는 정서노동과 대인 일탈행동 간의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 하지만 본래 예상한 방향과는 반대로, 사회적 네트워크가 강할수록 정서노동이 대인 일탈행동에 미치는 정적 영향력은 더 강하게 나타났다. 즉, 상사에 대한 정서노동은 동료에 대한 일탈행동을 유발하는데 이 때 사회적 네트워크를 잘 구축하고 있을수록 오히려 동료를 향한 일탈행동이 강화된다는 결과이다. 정무관 등(2008)은 정서 노동은 개인의 실제 감정과 조직에서 요구하는 감정 간의 차이로 인해 발생한다는 특성 상, 동료의 도움은 긍정적인 완충제로서 영향을 미치는데 한계가 있을 것이라고 지적하였으며, 또한 본 연구에서 관찰된 결과에 대해, '동료'들은 종업원이 자신의 실제 감정을 표현할 수 있는 '안전한 소통 통로'이기 때문에(Bozionelos, 2006) 상사에게 정서노동을 함으로써 받게 되는 심리적 스트레스를 더 편하고 친밀한 대상인 동료에게 풀 가능성이 있다고 해석해볼 수 있다. 즉, 사회적 네트워크 수준이 높다는 것은 그만큼 조직에서 많은 사람들과 편안하고 친밀한 관계를 맺고 있다는 의미이므로 상사로부터 오는 스트레스를 제 3자인 동료들에게 풀 것이라는 대안적 설명이 가능하다.

본 연구의 결과가 갖는 이론적 의의는 다음과 같다.

첫째, 비인격적 감독의 결과가 조직 구성원들의 개인의 태도나 개인적 문제에 제한되지 않고 조직 내 타인, 그리고 부하 직원들의 가정 영역에까지 확장된다는 비인격적 감독의 부정적 파급력을 확인했다는 점에서 의미를 찾을 수 있다. 또한 본 연구에서는 비인격적

감독으로 인한 부정적 과급력이 부하 직원의 정서노동에 의해 매개된다는 점을 확인하였다. 이러한 결과는, 정서노동이 타인, 그리고 비과업적인 관계에 미치는 과급효과에 대한 연구 필요성을 제기한 Grandey과 Gabriel(2015)의 제안을 실증적으로 연구했다는 의의를 지닌다.

둘째, 위계적 조직풍토를 지각할수록 종업원들은 상사에 대한 정서노동을 더 많이 하게 되고 결과적으로 이는 개인에게도, 조직에게도 부정적으로 작용한다. 이런 연구 결과를 통해 상사의 행동에 대한 부하의 대응에 있어 그들이 지각한 조직풍토가 사회적 정보를 제공하고(Salancik & Pfeffer, 1978) 종업원의 행동 기준으로써 중요한 역할을 한다는 점을 알 수 있었다.

셋째, 일-가정 갈등에 대한 가정지원인식의 조절효과가 나타나지 않았다는 점을 통해 결국 문제의 본질은 상사에 의한 것이며 가정지원이라는 조직 차원의 간접적 개입은 상사의 비인격적 감독에 따른 부정적인 영향을 완화시키기에 충분하지 않을 수 있음을 확인할 수 있었다.

넷째, 조직에서 사회적 네트워크가 조직 내 부정적인 행동을 강화시킬 수 있는 부정적인 역할을 할 수 있음을 확인할 수 있었다. 본 연구 결과는 정서적, 심리적 지원을 제공하는 사회적 네트워크 속 구성원들은 오히려 조직으로부터 오는 부적 감정, 스트레스를 해소하는 안전한 대상이 될 수도 있다는 점을 암시하고 있다. 또한 이것은 동료 등을 포함한 타인의 사회적 지지의 혼재된 효과를 보여준 일부 연구들(김성은, 2014; Cohen & Wills, 1985; Beehr, Bowling, & Bennett, 2010)과 일맥상통하는 결과라고 볼 수 있다.

이어서 본 연구의 실무적 시사점은 다음과

같다.

첫째, 비인격적 감독의 부정적인 과급력을 보여준 연구 결과는 경각심을 줄 수 있다. 특히 일-가정 갈등은 다시 가정-일 갈등(가정에서의 역할로 인해 직장에서의 역할을 충실히 이행하지 못하거나 가정 영역에서의 일로 인해 직무에 집중하지 못하는 경우 발생하는 역할 갈등)을 유발하여 개인의 직무 수행 및 조직 효과성에 부정적인 영향을 미친다. 직장 이외에 정서적인 지원을 받을 수 있는 가장 중요한 원천인 가정이 흔들리면 직장 영역에서도 또 다른 문제를 양산할 것이다. 이는 곧 개인과 조직 모두의 웰빙을 저해하는 악순환을 의미한다. 따라서 이러한 악순환의 고리를 끊기 위해서는, 조직 차원에서 리더의 비인격적 행동이 자행되지 않도록 철저한 관리와 평가가 필요할 것으로 보인다.

둘째, 조직에 속한 구성원들이라면 누구나 기본적인 업무 수행 외에도 자신의 정서적 에너지를 쏟으면서 추가적인 '노동'을 하고 있지만 이런 일상적인 정서노동에 대해서 지금까지 조직은 간과해왔다. 이러한 발견을 바탕으로, 조직은 단순히 업무에서 오는 종업원의 피로와 스트레스만 신경 쓸 것이 아니라 정서노동에서 오는 일상적 피로와 스트레스, 심리적 긴장을 풀어주고 해소할 수 있는 창구를 만들어줄 필요가 있다. 예를 들면, 각종 웰니스 프로그램, 코칭 및 심리상담 프로그램의 지원, 직장인 정신건강을 종합적으로 관리하는 EAP 서비스 도입 등 직장에서의 문제가 타인, 그리고 가정에까지 과급되지 않도록 조직 차원에서 세심한 배려와 예방 조치가 필요할 것이다.

셋째, 권위주의와 상하 위계질서가 엄격한 국내 조직문화의 특수성을 고려했을 때, 조직 구성원들의 과도한 정서노동과 그로 인한 스

트레스를 막기 위해서는 지나친 위계적 조직 풍토를 타파해야 할 것이다. 더불어 위계적 조직풍토가 강할수록 비인격적 감독 행동이 용인될 가능성이 높으므로 조직 차원에서는 종업원들의 정서노동과 그로 인한 부정적 결과를 방지하기 위해 우선적으로 리더행동 개선에 주의를 기울여야 하며 이와 함께 비인격적 감독 행동이 문제의식 없이 받아들여지지 않도록 수평적이고 개방적인, 자유로운 조직풍토를 조성할 필요가 있다.

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

첫째, 본 연구에서 검증하고자 한 모형은 단일 시점에서 연구한 횡단연구라는 점에서 변인들 간 인과관계를 확신할 수 없다는 한계점을 갖는다. 따라서 향후에는 종단적인 연구를 통해 보다 명확한 인과관계를 확인하는 과정이 필요할 것이다.

둘째, 본 연구의 표본은 정규직이 91.1%이었다는 점에서 연구 결과를 모든 고용 형태 및 다양한 조직에 일반화하기에는 한계가 있다. 그러므로 향후 연구에서는 고용 형태, 직급, 근무 기간 등을 포괄적으로 고려해 연구함으로써 연구 결과의 일반화 가능성을 높일 필요가 있다.

셋째, 본 연구에서는 비인격적 감독의 부정적인 파급력에 착안해 부하 직원 개인이 느끼는 일-가정 갈등을 다뤘지만 실제 가정 영역에 어떤 변화와 부정적 양상이 발현되는지에 대해서는 살펴보지 못했다. 부하 직원 개인이 지각하는 내적 갈등상태인 일-가정 갈등에서 그치지 않고 이러한 갈등이 실제 가정 영역에서 개인의 역할 수행 및 행동에 어떠한 부정적 영향을 미치는지 '행동적' 측면에서도 연구가 진행될 필요가 있다. 실제로 한 국외 연구에서

는 비인격적 감독이 부하 직원의 일-가정 갈등을 거쳐 가족 구성원에 대한 침해행동, 즉 가정침해행동(family undermining)으로 이어진다는 것을 검증하였다(Wu 등, 2012). 따라서 향후 연구에서는 비인격적 감독이 '가정'이라는 제3의 영역에서 한 개인의 '행동' 차원에 미치는 영향력을 검증함으로써 비인격적 감독의 파급력에 대해 깊이 있는 이해를 도모해야 할 것이다.

넷째, 상사에 대한 정서노동은 국내 연구에서는 거의 다뤄지지 않은 생소한 개념이며 그만큼 조작적 정의 및 개념의 정교화, 연구의 활성화가 요구되는 주제이다. 서비스업 종사자들의 정서노동 뿐만 아니라 최근 들어 조직 내부 구성원들(예: 상사, 동료, 부하직원 등)을 향한 정서노동에 대한 연구 필요성이 제기되고 있다(Hülshager & Schewe, 2011). 따라서 국내 연구에서도 앞으로 서비스업 종사자들에 한정된 정서노동 연구뿐만 아니라 일반적인 조직 내부에서 발생하는 정서노동의 양상에 대해 관심을 가지고 연구 범위를 확장시켜야 할 것이다.

다섯째, 본 연구는 정서노동의 두 가지 유형 중 비인격적 감독에 대한 지각은 결국 부적 정서 경험을 동반하기 때문에 부적 정서를 억제하고 조직에서 요구되는 긍정적 정서를 표현하는 표면행동을 전제로 하고 있다. 하지만 개인의 성격적 특성에 따라 동일한 비인격적 감독 행위에 대해서도 그것을 해석하고 처리하는 과정이 다르다는 것이 익히 알려져 왔다(Aquino, 2000; George & Brief, 2004). 따라서 추후 연구에서는 정서적 안정성, 부적 정서성과 같은 부하직원 개인의 성격 특성을 연구에 포함하고, 비인격적 감독과 부하 개인의 성격의 상호작용이 표면행동과 내면행동 두 가지 정

서노동 유형에 미치는 차별적 효과를 살펴봄으로써 비인격적 감독과 정서노동의 관계를 보다 포괄적으로 연구할 필요가 있다.

마지막으로, 본 연구에서는 상사에 대한 정서노동이 일·가정 갈등과 대인 일탈행동에 미치는 부정적인 영향을 완화시켜줄 것이라고 예상했던 조절 변인들의 효과가 유의미하지 않았기 때문에 완충 효과를 할 수 있는 상사의 개입, 혹은 조직 차원의 개입 등 조절효과에 대한 추가적인 탐색이 필요하다.

## 참고문헌

- 강민지, 이계훈, 문광수, 오세진 (2012). 비공식 조직 참여도가 직무만족에 미치는 영향: 비공식조직의 순기능적 유용성의 매개효과를 중심으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 25(4), 681-700.
- 김성은 (2014). 상사의 비인격적 감독이 정서적 소진을 통해 조직 냉소주의에 미치는 영향. 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- 김양금 (2009). 일·가정 가치관에 따른 조직문화 유형과 셀프리더십의 관계 연구. 호남대학교 대학원 박사학위논문.
- 김영조 (2000). 조직문화와 조직성과의 변화에 관한 종단적 연구 (longitudinal study). *인사조직연구*, 8(2), 111-134.
- 김영주. (2009). 개인특성이 조직 내 사회적 네트워크 크기에 미치는 영향과 직무수행에 대한 사회적 네트워크 크기와 강도의 효과. 광운대학교 대학원 석사학위논문.
- 모지환, 이중섭, 문영주 (2011). 관료적 조직풍토가 조직몰입에 미치는 영향. *한국지역사회복지학*, 38, 271-300.
- 이경근 (2014). 상사의 부하에 대한 체면손상행동이 부하의 사회정체성과 일탈행동에 미치는 영향. *대한경영학회지*, 27(5), 751-773.
- 이태구, 김인호 (2009). 조직풍토가 조직몰입에 미치는 효과에 관한 실증연구-직무 스트레스의 매개효과와 LMX의 질에 의한 조절효과를 중심으로. *인적자원관리연구*, 16(1), 151-179.
- 임창현 (2012). 상사의 비인격적 감독 행동이 조직 효과성에 미치는 영향. 중앙대학교 대학원 박사학위논문.
- 임창현, 이희수 (2013). 상사의 비인격적 감독 행동이 조직효과성에 미치는 영향: 상사 신뢰의 매개효과와 회복탄력성의 조절효과를 중심으로. *HRD연구*, 15(3), 85-115.
- 정무관, 임효창, 최항식 (2008). 감정노동의 결과에 관한 연구-콜센터 종사자를 대상으로. *서비스경영학회지*, 9(2), 319-345.
- 정봉명, 박현지 (2010). 호텔기업의 조직문화, 조직몰입, 이직의도간의 관계 연구. *관광레저연구*, 22(6), 289-304.
- 한주원 (2009). 비인격적 감독의 선행요인과 비인격적 감독이 부하의 조직시민행동과 저항에 미치는 영향에 관한 연구. 서강대학교 일반대학원 박사학위논문.
- 황성주 (2014). 상사의 비인격적 감독이 직장 내 일탈행동에 미치는 영향. 중앙대학교 대학원 석사학위논문.
- Abraham, R. (2000). The role of job control as a moderator of emotional dissonance and emotional intelligence - outcome relationships. *The Journal of Psychology*, 134(2), 169-184.
- Adams, G. A., & Webster, J. R. (2013). Emotional regulation as a mediator between interpersonal mistreatment and distress. *European Journal of*

- Work and Organizational Psychology*, 22(6), 697-710.
- Adelmann, P. K. (1989). *Emotional labor and employee well-being*. Ph.D. dissertation, University of Michigan.
- Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Ahmad, A., & Omar, Z. (2013). Abusive Supervision and Deviant Workplace Behavior: The Mediating Role of Work - Family Conflict. *Journal of Human Resources & Adult Learning*, 9(2), 124-130.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park: CA: Sage.
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414-435.
- Aquino, K. (2000). Structural and individual determinants of workplace victimization: The effects of hierarchical status and conflict management style. *Journal of Management*, 26(2), 171-193.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L.-Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191-201.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator - mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bates, K. A., Amundson, S. D., Schroeder, R. G., & Morris, W. T. (1995). The crucial interrelationship between manufacturing strategy and organizational culture. *Management Science*, 41(10), 1565-1580.
- Bechtoldt, M. N., Welk, C., Zapf, D., & Hartig, J. (2007). Main and moderating effects of self-control, organizational justice, and emotional labour on counterproductive behaviour at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 479-500.
- Beehr, T. A., Bowling, N. A., & Bennett, M. M. (2010). Occupational stress and failures of social support: when helping hurts. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 45-59.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.
- Bowling, N. A., & Eschleman, K. J. (2010). Employee personality as a moderator of the relationships between work stressors and counterproductive work behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 91-103.
- Bozionelos, N. (2003). Intra-organizational network resources: Relation to career success and personality. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 41-66.
- Bozionelos, N. (2006). Mentoring and expressive network resources: Their relationship with

- career success and emotional exhaustion among Hellenes employees involved in emotion work. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 362-378.
- Brehm, S., & Brehm, J. (1981). *Psychological reactance: A theory of freedom and control*. New York: Academic Press.
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work". *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.
- Bruk-Lee, V., & Spector, P. E. (2006). The social stressors-counterproductive work behaviors link: Are conflicts with supervisors and coworkers the same? *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(2), 145-156.
- Cannon, W. B. (1932). *The wisdom of the body*. New York: W. W. Norton.
- Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E., & Whitten, D. (2012). Abusive supervision and work - family conflict: The path through emotional labor and burnout. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 849-859.
- Carlson, D. S., Ferguson, M., Perrewe, P. L., & Whitten, D. (2011). The fallout from abusive supervision: An examination of subordinates and their partners. *Personnel Psychology*, 64(4), 937-961.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work - family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 249-276.
- Cheung, F. Y.-L., & Tang, C. S.-K. (2009). Quality of work life as a mediator between emotional labor and work family interference. *Journal of Business and Psychology*, 24(3), 245-255.
- Cheung, F. Y.-L., Tang, C. S.-K., & Tang, S. (2011). Psychological capital as a moderator between emotional labor, burnout, and job satisfaction among school teachers in China. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 348-371.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gossierand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357.
- Dollard, J., Miller, N. E., Doob, L. W., Mowrer, O. H., & Sears, R. R. (1939). *Frustration and aggression*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178-199.
- Erickson, R. J., & Wharton, A. S. (1997). Inauthenticity and Depression Assessing the Consequences of Interactive Service Work. *Work and Occupations*, 24(2), 188-213.
- Fombrun, C. J. (1982). Strategies for network research in organizations. *Academy of Management Review*, 7(2), 280-291.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the

- work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65-78.
- Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt, J. G. J. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *The Leadership Quarterly*, 20(3), 466-482.
- George, J. M., & Brief, A. P. (2004). Personality and work-related distress. In Schneider, B., & Smith, D. B. (Eds). *Personality and organizations* (pp. 193-222). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Grandey, A. A., Cordeiro, B. L., & Michael, J. H. (2007a). Work-family supportiveness organizational perceptions: Important for the well-being of male blue-collar hourly workers? *Journal of Vocational Behavior*, 71(3), 460-478.
- Grandey, A. A., Fisk, G. M., & Steiner, D. D. (2005). Must "service with a smile" be stressful? The moderating role of personal control for American and French employees. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 893-904.
- Grandey, A. A., & Gabriel, A. S. (2015). Emotional labor at a crossroads: Where do we go from here? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 323-349.
- Grandey, A. A., Kern, J. H., & Frone, M. R. (2007b). Verbal abuse from outsiders versus insiders: comparing frequency, impact on emotional exhaustion, and the role of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 63-79.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Hülsheger, U. R., & Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: a meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 361-389.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Zivnuska, S. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 252-263.
- 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.
- Herman, H., Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2008). A multi-level analysis of team climate and interpersonal exchange relationships at work. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 195-211.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested self in the stress process: advancing conservation of resources

- theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421.
- Hochschild, A. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Hoel, H., & Cooper, C. L. (2000). *Destructive conflict and bullying at work*. Unpublished report, Manchester School of Management, University of Manchester Institute of Science and Technology, UK.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. (2005). *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. New York: McGrawHill.
- Hoobler, J. M., & Brass, D. J. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1125-1133.
- Ibarra, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. *Academy of Management Review*, 18(1), 56-87.
- Jahn, E. W., Thompson, C. A., & Kopelman, R. E. (2003). Rationale and construct validity evidence for a measure of perceived organizational family support (POFS): Because purported practices may not reflect reality. *Community, Work & Family*, 6(2), 123-140.
- Johnson, H.-A. M., & Spector, P. E. (2007). Service with a smile: do emotional intelligence, gender, and autonomy moderate the emotional labor process? *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(4), 319-333.
- Karim, J. (2009). Emotional labor and psychological distress: Testing the mediatory role of work-family conflict. *European Journal of Social Sciences*, 11(4), 584-598.
- Kawachi, I., & Berkman, L. F. (2001). Social ties and mental health. *Journal of Urban Health*, 78(3), 458-467.
- Kim, S. H., Smith, R. H., & Brigham, N. L. (1998). Effects of power imbalance and the presence of third parties on reactions to harm: Upward and downward revenge. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(4), 353-361.
- Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J. L., Chen, Z. X., Lowe, K. B., & Cheng, B. S. (2008). Power distance and reactions to transformational leaders: Cross-cultural examination. Paper presented at the 23rd annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Francisco.
- Krackhardt, D. (1992). The strength of strong ties: The importance of philos in organizations. In Nohria, N., & Robert G. E. (Eds). *Networks and organizations: Structure, form, and action* (pp. 216-239). Boston: Harvard Business School Press.
- Krischer, M. M., Penney, L. M., & Hunter, E. M. (2010). Can counterproductive work behaviors be productive? CWB as emotion-focused coping. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(2), 154-166.
- Lam, W., & Chen, Z. (2012). When I put on my service mask: Determinants and outcomes of emotional labor among hotel service providers according to affective event theory. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 3-11.
- LaRocco, J. M., House, J. S., & French Jr, J. R. (1980). Social support, occupational stress, and health. *Journal of Health and Social Behavior*, 21(3), 202-218.

- Lau, V. C., Au, W. T., & Ho, J. M. (2003). A qualitative and quantitative review of antecedents of counterproductive behavior in organizations. *Journal of Business and Psychology*, 18(1), 73-99.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York, NY: Springer Publishing.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133.
- Lewig, K. A., & Dollard, M. F. (2003). Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 366-392.
- Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187-1212.
- Liu, J., Kwong Kwan, H., Wu, L. z., & Wu, W. (2010). Abusive supervision and subordinate supervisor directed deviance: The moderating role of traditional values and the mediating role of revenge cognitions. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 83(4), 835-856.
- Maertz, C. P., & Boyar, S. L. (2011). Work-family conflict, enrichment, and balance under “levels” and “episodes” approaches. *Journal of Management*, 37(1), 68-98.
- Matsumoto, D. (2007). Individual and Cultural Differences On Status Differentiation The Status Differentiation Scale. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38(4), 413-431.
- Matsumoto, D., Yoo, S. H., & Nakagawa, S. (2008). Culture, emotion regulation, and adjustment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94(6), 925-937.
- Matthews, R. A., Del Priore, R. E., Acitelli, L. K., & Barnes-Farrell, J. L. (2006). Work-to-relationship conflict: crossover effects in dual-earner couples. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(3), 228-240.
- Miller, N. E. (1941). I. The frustration-aggression hypothesis. *Psychological Review*, 48(4), 337-342.
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159-1168.
- Montgomery, A. J., Panagopolou, E., & Benos, A. (2005). Emotional labour at work and at home among Greek health-care professionals. *Journal of Health Organization and Management*, 19(4/5), 395-409.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Noor, N. M., & Zainuddin, M. (2011). Emotional labor and burnout among female teachers: Work - family conflict as mediator. *Asian Journal of Social Psychology*, 14(4), 283-293.
- Parasuraman, S., Greenhaus, J. H., & Granrose, C. S. (1992). Role stressors, social support, and well being among two career couples. *Journal of Organizational Behavior*, 13(4),

- 339-356.
- Piotrkowski, C. S. (1978). *Work and the family system: A naturalistic study of working-class and lower-middle-class families*. New York: Free Press.
- Quinn, R. E., & Kimberly, J. R. (1984). Paradox, planning, and perseverance: Guidelines for managerial practice. In Kimberly, J. R., & Quinn, R. E. (Eds). *Managing organizational transitions* (pp. 295-313). McGraw-Hill/Irwin.
- Sagrestano, L. M., Paikoff, R. L., Holmbeck, G. N., & Fendrich, M. (2003). A longitudinal examination of familial risk factors for depression among inner-city African American adolescents. *Journal of Family Psychology*, 17(1), 108-120.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253.
- Schaubroeck, J., & Jones, J. R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 163-183.
- Schneider, B., & Rentsch, J. (1988). Managing climates and cultures: A futures perspective. In Hage, J. (Ed). *Futures of organizations: Innovating to adapt strategy and human resources to rapid technological change. Issues in organization and management series* (pp. 181-230). Lexington, MA: Lexington Books.
- Seery, B. L., Corrigan, E. A., & Harpel, T. (2008). Job-related emotional labor and its relationship to work-family conflict and facilitation. *Journal of Family and Economic Issues*, 29(3), 461-477.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219-237.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269-292.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior. In Fox, S. & Spector, P. E. (Eds). *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*. (pp. 151-174). Washington, DC: American Psychological Association.
- Spencer, S., & Rupp, D. E. (2009). Angry, guilty, and conflicted: Injustice toward coworkers heightens emotional labor through cognitive and emotional mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 429-444.
- Tepper, B. J. (1995). Upward maintenance tactics in supervisory mentoring and nonmentoring relationships. *Academy of Management Journal*, 38(4), 1191-1205.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., & Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees'

- workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 156-167.
- Tepper, B. J., Henle, C. A., Lambert, L. S., Giacalone, R. A., & Duffy, M. K. (2008). Abusive supervision and subordinates' organization deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 721-732.
- Tepper, B. J., Moss, S. E., Lockhart, D. E., & Carr, J. C. (2007). Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1169-1180.
- Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S., & Marrs, M. B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 79-92.
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: a control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 6-15.
- Thompson, C. A., Jahn, E. W., Kopelman, R. E., & Prottas, D. J. (2004). Perceived organizational family support: A longitudinal and multilevel analysis. *Journal of Managerial Issues*, 16(4), 545-565.
- Van Dijk, P. A., & Brown, A. K. (2006). Emotional labour and negative job outcomes: An evaluation of the mediating role of emotional dissonance. *Journal of Management and Organization*, 12(2), 101-115.
- Voydanoff, P. (2004). The effects of work demands and resources on work to family conflict and facilitation. *Journal of Marriage and Family*, 66(2), 398-412.
- Voydanoff, P. (2005). Work Demands and Work-to-Family and Family-to-Work Conflict Direct and Indirect Relationships. *Journal of Family Issues*, 26(6), 707-726.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In Staw, B. M., & Cummings, L. L. (Eds). *Research in Organizational Behavior*. (Vol.19, pp. 1-74). Greenwich, CT: JAI Press.
- Wharton, A. S. (1993). The affective consequences of service work managing emotions on the job. *Work and Occupations*, 20(2), 205-232.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1994). An alternative approach to method effects using latent-variable models: applications in organizational behavior research. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 323-331.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486-493.
- Wright, T. A., & Hobfoll, S. E. (2004). Commitment, Psychological Well-Being and Job Performance: An Examination of Conservation of Resources (COR) Theory and Job Burnout. *Journal of Business & Management*, 9(4), 389-406.
- Wu, L.-Z., Kwong Kwan, H., Liu, J., & Resick, C. J. (2012). Work-to-family spillover effects

- of abusive supervision. *Journal of Managerial Psychology*, 27(7), 714-731.
- Wu, T.-Y., & Hu, C. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion: dispositional antecedents and boundaries. *Group & Organization Management*, 34(2), 143-169.
- Wu, T. Y., & Hu, C. (2013). Abusive supervision and subordinate emotional labor: The moderating role of openness personality. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(5), 956-970.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12(2), 237-268.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068-1076.
- 논문 투고일 : 2015. 09. 07  
1 차 심사일 : 2015. 09. 18  
게재 확정일 : 2016. 02. 17

## A study on mediating and moderating effect of supervisors' abusive supervision on strain-based work-family conflict and interpersonal deviance

Da-Mi Kim

Hyun-Sun Chung

Dong-Gun Park

Korea University

The purpose of this present study was to investigate the influence of abusive supervision on strain-based work interference with family and interpersonal deviance. In addition, this study examined the mediating effect of subordinates' emotional labor toward supervisors and the moderating effect of hierarchical organizational climates on emotional labor, perceived organizational family support on strain-based work-family conflict, and social network on interpersonal deviance. The results are summarized as follows: (1) abusive supervision was positively related to subordinates' emotional labor toward supervisors. (2) Emotional labor was positively related to strain-based work-family conflict and interpersonal deviance. (3) Subordinates' emotional labor mediated the relationship between abusive supervision and the two outcome variables. (4) Hierarchical organizational climates moderated the relationship between abusive supervision and emotional labor. (5) Perceived organizational family did not have moderating effect between emotional labor and strain-based work-family conflict. (6) Social network had moderating effect but it did not influence interpersonal deviance as predicted by the hypothesis. Based on the results, implications of findings, limitations, and suggestions for future research were discussed.

*Key words : Abusive Supervision, Emotional Labor, Work-Family Conflict, Interpersonal Deviance*