



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

석사학위논문

중간관리자의 심리적 계약 위반에 따른  
조직정치와 직무불만 진단 컨설팅 연구



HANSUNG  
UNIVERSITY

2026년

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

정 윤 옥



석사학위논문  
지도교수 정병호

# 중간관리자의 심리적 계약 위반에 따른 조직정치와 직무불만 진단 컨설팅 연구

A Consulting Study on Organizational Politics and  
Job Dissatisfaction Resulting from Middle  
Managers' Psychological Contract Violation



HANSUNG  
UNIVERSITY

2025년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

정 윤 옥

석사학위논문  
지도교수 정병호

# 중간관리자의 심리적 계약 위반에 따른 조직정치와 직무불만 진단 컨설팅 연구

A Consulting Study on Organizational Politics and  
Job Dissatisfaction Resulting from Middle  
Managers' Psychological Contract Violation

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2025년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

정 윤 옥

정윤옥의 컨설팅학 석사학위 논문을 인준함

2025년 12월 일



심사위원장 주형근 (인)

심사위원 정진택 (인)

심사위원 정병호 (인)

# 국 문 초 록

## 중간관리자의 심리적 계약 위반에 따른 조직정치와 직무불만 진단 컨설팅 연구

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

스 마 트 용 합 컨 설 팅 학 과

스 마 트 용 합 컨 설 팅 전 공

정 윤 옥

본 연구는 중간관리자가 인지한 심리적 계약 위반이 조직정치와 직무불만을 통하여 번아웃에 어떠한 영향을 미치는지 알아보는 것을 목적으로 한다. 연구 수행을 위해 조직의 구조와 비공식적 규범, 심리적 계약 위반이 중간관리자의 태도와 행동을 어떻게 변화시키는지보다 입체적인 분석을 하였다. 중간관리자가 경험하는 불만지속기간을 심리적 계약 위반으로 정의하여 3개월 미만과 이상으로 구분하여 조직문화의 부정적 영향이 시간의 경과에 따라 어떻게 달라지는지를 조절 효과 관점에서 검증하여 실무적인 진단과 조직 컨설팅 측면에서 중요한 의미가 있다. 역기능 조직문화로 분류되는 눈치문화, 파벌문화, 조직냉소주의문화가 강화된 환경에서는 중간관리자가 조직을 불공정하게 생각하고 정치적인 상황을 피하려고 하거나 최소한의 노력으로 업무를 수행하려는 경향이 높아질 수 있는 가능성이 크다. 본 연구는 불만지속기간에 따라 달라질 수 있다는 가설을 설정하고 이를 검증하였다.

실증분석은 국내 중소기업의 중간관리자 341명을 대상으로 실시하였으며,

조직문화와 조직정치, 직무불만이 사회적 태만으로 이어지는 구조로 회귀분석과 조절효과 검증을 시행하였다.

분석 결과, 사회적 태만에 가장 강하게 영향을 미치는 요인은 눈치문화와 정보비대칭으로 확인할 수 있었다. 상사의 감정과 분위기를 고려해야 의견을 표현할 수 있는 조직환경과 중요한 정보가 일부 구성원에게만 전달되는 불균형은 중간관리자의 자율성과 책임감을 약하게 한다. 중간관리자들은 차츰 방어적이고 소극적인 태도를 보이며, 최소한의 노력으로 업무를 처리하는 사회적 태만의 수준이 증가 된다. 이는 사회적 태만이 개인적 성향이나 의지 부족이 아니라 조직의 구조적인 결함과 비공식적인 규범 그리고 정보 흐름의 불투명성에서 시작된 것을 의미한다. 조절효과 분석에서는 불만지속기간이 중요한 역할을 하는 것으로 분석이 됐다. 불만이 3개월 이상 누적된 집단일수록 눈치문화, 파벌문화, 조직냉소주의문화와 같은 역기능 조직문화의 부정적 영향이 더 강화된다. 이들은 조직을 불공정하게 인식하고 정치적 상황을 회피하거나 조직의 업무를 최소한의 노력으로 유지하는 방식으로 대응할 가능성이 커졌다. 반면에 불만이 짧은 집단에서는 부정적 영향이 비교적 적게 나타났다. 조직문화가 단순히 조직문화의 강도만으로 확인할 수 있는 것이 아니라 중간관리자의 감정적 경험이 얼마나 누적되었는지의 영향에 따라 다르게 작용하고 있는 점을 확인하였다.

본 연구의 결과는 학문적으로도 의미 있는 시사점을 가진다. 첫째, 번아웃과 사회적 태만을 개인의 성향 문제로만 보는 것이 아니라 조직문화, 조직정치, 심리적 계약 위반이 결합 된 결과로 설명할 필요성으로 설명할 수 있다. 둘째, 조직문화의 하위 요인들이 중간관리자의 정서적, 심리적 반응과 육체적으로 소진되어 사회적 태만 행동으로 나타나는 영향이 다르게 반응함을 검증하여 조직문화 연구를 정교하게 만들었다. 셋째, 심리적 계약 위반이 조직정치성과 직무불만과 상호작용을 하여 사회적 태만을 강화하는 과정을 확인하여 심리적 계약 이론을 확장하였다.

실무적으로는 조직 내 구조적 개선의 중요함을 강조한다. 중간관리자의 사회적 태만을 줄일 수 있으려면 개인의 동기부여를 넘어서 조직문화, 정보구조, 권한체계의 변화가 필요하다. 눈치문화를 약하게 하도록 개방적인 회의문

화가 필요하고 정보 비대칭을 해소하기 위해 투명한 의사소통이 가능하게 하고 권한과 책임을 정확하게 정의하여 불만이 장기화가 되기 전에 미리 예방할 수 있는 감정관리를 해야 한다. 개선은 중간관리자의 관리에 대한 주도성과 책임감을 회복시키고 나아가 조직 전체의 신뢰와 생산성을 높이는 기초가 될 수 있다.

다만 본 연구는 횡단적인 자료를 기반으로 하고 있어 인과관계가 시간의 흐름으로 직접적인 검증을 하기 어렵다는 한계를 가지고 있다. 국내 기업을 중심으로 자료를 수집해서 외국계 기업이나 문화적 차이가 다른 조직으로 일반화하는 데는 신중함이 필요하다. 중간관리자의 인식 자료를 중심으로 분석하여서 실제 조직제도와 다른 부분이 존재할 수도 있다. 향후 연구에서는 종단 연구, 다문화 비교 연구, 인터뷰 및 다른 수준 분석을 결합한 연구를 통하여 조직문화와 사회적 태만 간의 관계를 보다 정교하게 만들 수 있을 것이다.

【주요어】 심리적 계약 위반, 조직정치, 직무불만, 사회적 태만, 회복탄력성

# 목 차

I. 서 론 .....	1
1.1 연구배경 .....	1
1.2 연구 필요성 .....	2
1.3 연구 목적 .....	3
II. 이론적 배경 .....	4
2.1 중간관리자의 역할 개념 .....	4
2.1.1 중간관리자의 역할 개념 .....	4
2.1.2 중간관리자의 역할 유형 .....	7
2.1.3 중간관리자의 역할과 조직성과 관계 .....	10
2.2 번아웃 이론 관련 연구 .....	12
2.2.1 번아웃 이론 정의 .....	12
2.2.2 심리적 계약 위반 정의 및 관련 연구 .....	15
2.2.3 직무 스트레스와 직무 불만족 정의 및 관련 연구 .....	19
2.3 조직문화 이론 관련 연구 .....	27
2.3.1 조직문화 정의 .....	27
2.3.2 역기능 조직문화 정의 및 관련 연구 .....	29
2.3.3 방어적 조직문화 정의 및 관련 연구 .....	32
2.4 조직정치지각 이론 관련 연구 .....	34
2.4.1 조직문화 정의 .....	34
2.4.2 조직정치지각 정의 .....	42
2.4.3 조직정치지각과 정보비대칭 관련 연구 .....	43
2.5 심리적 자본 관련 성과 연구 .....	45
2.5.1 사회적 태만 정의 및 관련 연구 .....	45

2.5.2 회복탄력성 정의 및 관련 연구 .....	47
<b>III. 연구방법론 .....</b>	<b>48</b>
3.1 데이터 수집 방법 .....	48
3.2 기본 모형 가설 설정 .....	48
3.2.1 조직문화, 조직정치, 직무불만과 번아웃 결과의 관계 .....	48
3.3 조직문화와 불만지속기간 모형 가설 설정 .....	55
3.4 변수의 조작적 정의 .....	58
<b>IV. 연구결과 .....</b>	<b>61</b>
4.1 기술통계 .....	61
4.2 신뢰성과 타당성 검정 .....	63
4.3 상관관계 .....	70
4.4 가설 검정 결과 분석 .....	72
4.4.1 기본 전체 모형 가설 검정 결과 .....	72
4.5.1 불만지속기간과 조직문화의 이중조절 효과 검정 결과 .....	81
4.5.1.1 불만지속기간과 눈치문화, 권력축소 효과 검정 .....	81
4.5.1.2 불만지속기간과 눈치문화, 정보비대칭 효과 검정 .....	83
4.5.1.3 불만지속기간과 눈치문화, 권력남용 효과 검정 .....	86
4.5.1.4 불만지속기간과 눈치문화, 업무과부하 효과 검정 .....	88
4.5.1.5 불만지속기간과 눈치문화, 단순업무 효과 검정 .....	90
4.5.1.6 불만지속기간과 눈치문화, 업무갈등 효과 검정 .....	93
4.5.2.1 불만지속기간과 파벌문화, 권력축소 효과 검정 .....	95
4.5.2.2 불만지속기간과 파벌문화, 정보비대칭 효과 검정 .....	98
4.5.2.3 불만지속기간과 파벌문화, 권력남용 효과 검정 .....	100

4.5.2.4 불만지속기간과 파벌문화, 업무과부하 효과 검정 .....	103
4.5.2.5 불만지속기간과 파벌문화, 단순업무 효과 검정 .....	105
4.5.2.6 불만지속기간과 파벌문화, 업무갈등 효과 검정 .....	107
4.5.3.1 불만지속기간과 조직냉소주의문화, 권력축소 효과 검정 .....	110
4.5.3.2 불만지속기간과 조직냉소주의문화, 정보비대칭 효과 검정 .....	112
4.5.3.3 불만지속기간과 조직냉소주의문화, 권력남용 효과 검정 .....	114
4.5.3.4 불만지속기간과 조직냉소주의문화, 업무과부하 효과 검정 .....	117
4.5.3.5 불만지속기간과 조직냉소주의문화, 단순업무 효과 검정 .....	119
4.5.3.6 불만지속기간과 조직냉소주의문화, 업무갈등 효과 검정 .....	122
<b>V. H사의 조직진단 실증 사례분석 결과 .....</b>	<b>125</b>
5.1 H 제조 중소기업의 조직경험 확인 .....	125
5.2 H 제조 중소기업의 조직문화 및 조직정치 분석 .....	126
5.3 H 제조 중소기업의 조직진단 결론 .....	130
5.4 H 제조 중소기업의 조직진단 종합결과 .....	131
<b>VI. 결 론 .....</b>	<b>135</b>
6.1 연구의 결론 .....	135
6.1.1 조직문화, 조직정치, 직무불만과 번아웃 결과 .....	135
6.1.2. 조직문화와 심리적 계약위반의 불만지속기간 결과 .....	137
6.2 연구의 시사점 .....	139
6.2.1 이론적 시사점 .....	139
6.2.2. 실무적 시사점 .....	140
6.3 연구의 한계점 .....	141
<b>설문조사 .....</b>	<b>142</b>

참 고 문 헌 ..... 150  
ABSTRACT ..... 168



## 표 목 차

[표 3-1] 조작적 정의와 측정항목 .....	59
[표 4-1] 응답자의 인구통계학적 특성 .....	62
[표 4-2] 조직문화의 신뢰성과 타당성 분석 결과 .....	65
[표 4-3] 조직정치의 신뢰성과 타당성 분석 결과 .....	66
[표 4-4] 직무불만의 신뢰성과 타당성 분석 결과 .....	68
[표 4-5] 사회적 태만과 회복탄력성의 신뢰성과 타당성 분석 결과 .....	69
[표 4-6] 상관관계 분석 .....	71
[표 4-7] 심리적 계약 위반 분석 현황 .....	73
[표 4-8] 조직문화, 조직정치, 직무불만에 대한 사회적 태만 .....	75
[표 4-9] 조직문화, 조직정치, 직무불만에 대한 회복탄력성 .....	77
[표 4-10] 사회적 태만이 회복탄력성에 미치는 영향 .....	80
[표 4-11] 눈치문화, 권력축소, 불만지속기간, 사회적 태만 .....	82
[표 4-12] 눈치문화, 정보비대칭, 불만지속기간, 사회적 태만 .....	85
[표 4-13] 눈치문화, 권력남용, 불만지속기간, 사회적 태만 .....	87
[표 4-14] 눈치문화, 업무과부하, 불만지속기간, 사회적 태만 .....	89
[표 4-15] 눈치문화, 단순업무, 불만지속기간, 사회적 태만 .....	91
[표 4-16] 눈치문화, 업무갈등, 불만지속기간, 사회적 태만 .....	94
[표 4-17] 파벌문화, 권력축소, 불만지속기간, 사회적 태만 .....	96
[표 4-18] 파벌문화, 정보비대칭, 불만지속기간, 사회적 태만 .....	99
[표 4-19] 파벌문화, 권력남용, 불만지속기간, 사회적 태만 .....	102
[표 4-20] 파벌문화, 업무과부하, 불만지속기간, 사회적 태만 .....	104
[표 4-21] 파벌문화, 단순업무, 불만지속기간, 사회적 태만 .....	106
[표 4-22] 눈치문화, 업무갈등, 불만지속기간, 사회적 태만 .....	108
[표 4-23] 조직냉소주의문화, 권력축소, 불만지속기간, 사회적 태만 .....	111
[표 4-24] 조직냉소주의문화, 정보비대칭, 불만지속기간, 사회적 태만 .....	113
[표 4-25] 조직냉소주의문화, 권력남용, 불만지속기간, 사회적 태만 .....	116
[표 4-26] 조직냉소주의문화, 업무과부하, 불만지속기간, 사회적 태만 .....	118
[표 4-27] 조직냉소주의문화, 단순업무, 불만지속기간, 사회적 태만 .....	121

[표 4-28] 조직냉소주의문화, 업무갈등, 불만지속기간, 사회적 태만 .....	123
[표 5-1] 조직 내 경험 우선 순위 .....	126
[표 5-2] 조직문화 내용 요약 및 진단수준 .....	127
[표 5-3] 조직정치 내용 요약 및 진단수준 .....	129
[표 5-4] H 제조 중소기업의 조직진단 결과 .....	134



## 그림 목 차

[그림 1-1] 관리자 역량 피라미드 .....	6
[그림 1-2] 조직계층에 따른 경영자의 활동 .....	9
[그림 2-1] 변아웃 프레임 워크 .....	14
[그림 2-2] 조직 문화의 동인과 흐름 .....	37
[그림 2-3] 갈등과정 .....	39
[그림 2-4] 갈등처리 의도 .....	41
[그림 3-1] 기본 연구모형 가설 .....	49
[그림 3-2] 조절 효과 모형 가설 .....	56
[그림 4-1] 조직문화, 조직정치, 직무불만에 대한 사회적 태만 .....	76
[그림 4-2] 조직문화, 조직정치, 직무불만에 대한 회복탄력성 .....	79
[그림 4-3] 눈치문화, 권력축소, 불만지속기간, 사회적 태만 .....	83
[그림 4-4] 눈치문화, 정보비대칭, 불만지속기간, 사회적 태만 .....	86
[그림 4-5] 눈치문화, 권력남용, 불만지속기간, 사회적 태만 .....	87
[그림 4-6] 눈치문화, 업무과부하, 불만지속기간, 사회적 태만 .....	89
[그림 4-7] 눈치문화, 단순업무, 불만지속기간, 사회적 태만 .....	92
[그림 4-8] 눈치문화, 업무갈등, 불만지속기간, 사회적 태만 .....	95
[그림 4-9] 파벌문화, 권력축소, 불만지속기간, 사회적 태만 .....	97
[그림 4-10] 파벌문화, 정보비대칭, 직무불만에 대한 회복탄력성 .....	100
[그림 4-11] 파벌문화, 권력남용, 불만지속기간, 사회적 태만 .....	101
[그림 4-12] 파벌문화, 업무과부하, 불만지속기간, 사회적 태만 .....	105
[그림 4-13] 파벌문화, 단순업무, 불만지속기간, 사회적 태만 .....	107
[그림 4-14] 파벌문화, 업무갈등, 불만지속기간, 사회적 태만 .....	109
[그림 4-15] 조직냉소주의문화, 권력축소, 불만지속기간, 사회적 태만 .....	111
[그림 4-16] 조직냉소주의문화, 정보비대칭, 직무불만에 대한 회복탄력성 .....	114
[그림 4-17] 조직냉소주의문화, 권력남용, 불만지속기간, 사회적 태만 .....	117
[그림 4-18] 조직냉소주의문화, 업무과부하, 불만지속기간, 사회적 태만 .....	119
[그림 4-19] 조직냉소주의문화, 단순업무, 불만지속기간, 사회적 태만 .....	122
[그림 4-20] 조직냉소주의문화, 업무갈등, 불만지속기간, 사회적 태만 .....	124

# I. 서론

## 1.1 연구 배경

최근 회사조직의 환경은 대내외적으로 빠른 변화와 사회적으로 불확실성이 점점 커지고 있다. 기존의 경영자원들만 가지고 변화에 대응하기 어려운 일들이 점차 많아지고 있다. 조직 내 권한과 정보의 불균형 등으로 인해 중간관리자들이 느끼고 있는 현실적인 과제들이 무척이나 복잡해졌다(Robbins, 2021). 중간관리자의 입장은 조직의 중간 사다리 역할을 수행하는 자리이다. 상위로는 관리자급과 아래로는 실무자들 사이에서 업무를 조정하는 역할을 하면서 동시에 실행을 수행해야 하는 위치이다. 복잡한 과정에서 조직과 구성원 간 원하는 기대와 회사에서 받을 수 있는 보상을 내심 기대하게 되는 심리적 계약에 영향을 받을 수 있다(Kinick, 2022). 만약에 중간관리자가 심리적 계약의 위반을 느끼게 되는 경험을 하게 된다면 개인의 직무태도가 저하되기 시작하면서 조직문화, 조직정치, 직무불만으로 이어져서 번아웃이 일어날 수 있는 상황으로 발전할 수 있는 것이다.

최근에는 심리적 계약위반이 번아웃 및 조용한 사직과 같은 더 심각한 조직행동과 연결되어 있다는 연구도 발표하였다(오현수 외, 2024). 중간관리자의 경우, 자신이 조직 내에서 기대한 역할과 보상이 이루어지지 않았음을 인식할 경우 직무불만이 증가하고, 사회적 태만과 회복탄력성 저하로 이어져 번아웃의 경험으로 연결될 수 있다. 국내 연구에서도 심리적 계약이 위반하였다고 인식할수록 조직정치 내 정치적 행동을 더 강하게 지각하는 경향으로 확인하였다. 심리적 계약위반은 조직정치 지각과 심리적 계약위반을 매개로 변화지향 조직시민행동에 영향을 주었다는 연구결과도 있었다(정휘 외, 2022).

정병호(2021)연구에서는 직급별로 각 경로에서 어떤 경로가 더욱 중요성이 있는지 확인하였다. 실무자급은 상사의 정치가 변화 저항에 영향을 제공하고 있으며, 동료의 정치는 변화 저항에 영향을 받지 않고 나타났다고 했다. 변화 저항에서는 이직 의도와 조직몰입에 영향을 제공한다고 나타났으며, 중간관리자급은 상사의 정치와 동료의 정치가 변화 저항에 영향을 제공하여 나

타난다고 하였다. 중간관리자의 직무특성인 업무과부하나 업무갈등이 높을수록 조직으로부터 현실적인 보상에 대한 기대하거나 조직에서의 지원이 부족함에 대해 인식이 강화되면 심리적 계약위반에 대하여 고민하게 되고 번아웃이 발생하게 되는 가능성이 커질 수 있다.

조직문화는 구성원들의 행동기준과 서로 간의 상호작용을 통해서 업무처리를 하는 방식으로 조직 권력 등이 형성될 수 있어서, 중간관리자들은 자연스럽게 형성된 조직 정치적 환경에 심리적 부담을 느끼기 쉬운 위치이다. 눈치 문화나 파벌주의 문화, 권력 남용 등의 조직문화 요소들로 중간관리자는 조직에 기대하고 있는 것에 대해서 불일치나 권한 또는 정보의 결핍으로 이어져서 심리적 계약위반 인식으로 연결될 수 있다.

## 1.2 연구의 필요성

중간관리자는 조직 내 업무실행과 조정의 핵심 역할을 담당하며, 조직 성과와 조직문화 개선 및 구성원의 지원 등에서 다리 역할을 한다. 그동안 많은 연구가 일반 조직 구성원 또는 하위직을 중심으로 이루어져 왔고, 중간관리자가 위치하고 있는 역할에서 받을 수 있는 압박, 정치적 영향 연구는 제한적이었다. 특히, 조직문화, 조직정치, 직무특성이 불만지속기간에 따라 어떠한 상호작용으로 중간관리자의 심리적 상태와 조직 행동에 영향을 미치는 구조는 아직 국내에서는 충분히 연구되지 않았으며, 불만을 느끼는 기간에 따라 직무 불만과 연결되어 번아웃이라는 경로에 대한 중간관리자 집단을 대상으로 한 실증연구가 부족한 실정이다.

이에 조직 컨설팅 연구로서 중간관리자가 인지한 심리적 계약위반이 조직 정치지각 및 직무불만을 통해 번아웃에 어떠한 영향을 미치는지 구조적으로 규명할 필요성이 있다. 조직 컨설팅 관점에서 조직정치와 직무불만을 진단하고 중간관리자의 번아웃 예방 및 회복 전략을 제안함으로써, 번아웃이 개인의 문제가 아닌 조직 관리 차원의 문제로 재정의될 수 있다. 이는 조직 행동의 발전적인 지속가능성 확보라는 맥락에서 번아웃을 조직관리 차원의 핵심 이슈로 재검토할 필요가 있다.

### 1.3 연구의 목적

본 연구는 중간관리자가 인지한 심리적 계약 위반을 토대로 발생한 번아웃 원인을 분석하는 것을 목적으로 한다. 이에 조직문화, 조직정치, 직무불만을 번아웃 원인 요인으로 구분하여 번아웃 발생 요인인 사회적 태만과 번아웃 해소 요인인 조직회복탄력성에 미치는 영향을 실증적으로 분석해보고자 한다.

특히 중간관리자 관점에서 번아웃 느끼는 것을 단순히 개인이 가지고 있는 심리적인 문제로만 볼 것이 아니라, 조직이 가지고 있는 구조적이며 문화 환경 속에서 발생하는 요인으로 확인하고자 한다. 이에 번아웃 발생 요인 중 어떤 요인이 사회적 태만으로서 번아웃을 많이 느끼는지 확인하여 보고자 한다. 또한, 중간관리자가 조직문화 속에서 느끼는 불만지속 기간에 따라서 조직정치, 직무 불만에 대한 영향의 변화가 강해지는지, 별다른 영향이 없는지를 추가로 분석하여 조금 더 세밀하게 분석하고자 한다.

이처럼 다양한 분석을 토대로 사회적 태만을 사전에 인지하고 완화시킬 수 있는 제안을 하여 구성원들의 이직 의도와 번아웃을 예방이 이루어질 수 있는 실무적인 조직진단 컨설팅 진단으로 의미를 줄 수 있는 해소방안을 찾아서 컨설팅 제안의 방법으로 사용하고자 한다.

## Ⅱ. 이론적 배경

### 2.1 중간관리자의 역할 개념

#### 2.1.1 중간관리자의 역할 개념

Robbins(2021)에서는 조직의 구성원을 크게 두 부류로 나누어 설명한다. 하나는 관리 역할을 맡은 경영자이고, 다른 하나는 종업원이다. 종업원은 자신의 업무를 직접 수행하지만, 다른 사람을 감독하거나 지휘할 의무는 없다고 한다. 종업원은 동료, 팀원, 기여자, 파트너 등 다양한 이름으로 불리기도 한다. 경영자는 조직 내 종업원에게 업무를 지시하고 조정하는 역할을 담당하는 사람으로 정의하고 있다.

[그림1-1]은 관리, 리더십 역량 피라미드로 관리자와 리더 간의 조직에서의 역할과 책임은 직급이 올라갈수록 복잡하고 전략적으로 변해야 한다. 관리나 리더십 역량 피라미드에 의하면 모든 관리자에게 공통으로 요구하는 핵심 관리역량을 기초로 하여 점차 높은 수준의 조직관리 기술과 전략적인 의사결정 능력을 갖추어야 한다. 피라미드의 가장 아래 단계는 커뮤니케이션과 협업, 시간 관리, 실행력, 문제해결 등과 같이 현장에서 실 업무를 할 때 필요한 기초 역량을 강조한다. 이 단계는 관리라는 관점에서 보다는 일을 수행하는 역할에 가깝고, 구성원들이 개인의 업무를 효율적으로 수행하기 위한 기본 능력으로 이해한다. 기초 역량 위에서 일선 관리자에게 요구되는 운영관리 능력은 사람을 관리하고 업무의 흐름을 조율하고 성과를 관리하는 기능을 중심으로 하는 역할로 확장된다.

채용과 교육 훈련, 동기부여와 직무의 조정, 평가와 성과관리가 대표적으로 필요한 활동이다. 이 단계의 관리자는 작업이 원활히 진행될 수 있도록 감독하는 역할을 하며 조직의 운영 기반을 안정적으로 유지하는 것이 핵심적인 책임인 것이다.

중간관리자에게 요구되는 역량은 한 단계 더 높아져서, 조정과 의사소통,

팀 간 협업 촉진 등 조직 내 연결자 역할이 강조된다. 이들은 계획수립, 성과 관리, 팀빌딩과 같은 조직관리 기술을 활용해 여러 부서나 상호 간 업무를 조율하고, 조직의 목표 달성을 위해 중간자 역할을 담당한다. 중간관리자는 일선 실행과 상위 전략을 연결하는 연결 핀으로 비유되며, 조직 전체 성과와 분위기에 큰 영향을 준다고 평가된다.

상위 관리자 단계에 이르면 조직 전체 전략을 실천하기 위한 리더십이 핵심이다. 이들은 전략기획, 조직설계, 문화관리 등 보다 장기적이고 조직 전체의 시각에서 의사결정을 하게 된다. 단기적 운영의 효율성보다 조직의 방향성을 설정하고, 하위 관리자가 일관된 기준 아래에서 전략을 실행할 수 있도록 환경을 조성하는 것이 주요한 책임이다.

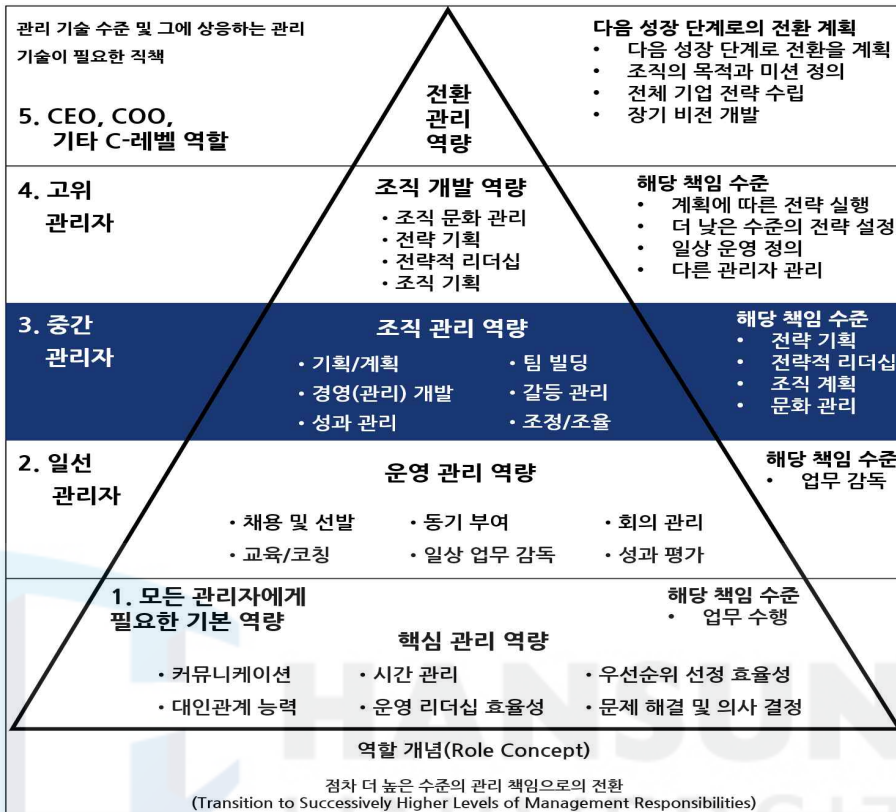
피라미드의 최상단에 있는 최고 경영진은 조직의 비전과 목적을 정립하고, 장기 성장전략을 설정하며, 변화와 전환을 이끄는 전사적 리더십을 수행한다. 최고 경영진에게 요구되는 역량은 단순한 전략 수립을 넘어 미래 사업기회 탐색, 조직 구조 재정렬, 대외적 리더십 발휘 등 거시적이며 전략적인 차원의 역할이 중심이 된다. 이 단계의 관리자는 조직의 다음 성장 단계로 이동할 수 있도록 변화의 방향을 정하고, 조직 구성원 전체가 동일한 목적 아래 움직이도록 리더십을 발휘해야 한다.

피라미드 구조는 관리자의 역할이 단순한 기술적 능력에서 시작하여 조직 전체를 이끄는 전략적 리더십으로 확장되는 발전 경로를 시각적으로 보여준다. 각 단계는 고립된 것이 아니라 상호 연계되어 있으며, 하위 단계의 역량 위에 상위 단계가 구축된다는 점에서 관리하는 리더십 개발이 지속적이고 누적적인 학습과 성장 과정을 설명한다.

로버트 카츠(Robert Katz)는 경영자의 기술 및 역량은 네 가지 핵심기술로 보여주었다. 첫째, 개념적 기술로서 복잡한 상황을 분석하고 진단해 하위 요소들이 서로 어떻게 연결되어 있는지 파악하는 기술로서 올바른 의사결정을 하는 데 도움이 된다고 한다.

둘째, 대인 관계적 기술로써 다른 사람과 개인적이거나 집단으로 함께 관계를 맺는 기술로써 소통하며 동기부여를 하고 멘토링을 하며 위임하는 기술이다.

[그림1-1] 관리자 역량 피라미드



출처: Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2001). The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company.

셋째, 전문적 기술은 일하는데 필요한 직무 지식, 전문성, 기술로 중간경영자는 자신이 일하는 분야의 전문지식으로 재무, 인적자원 관리, 마케팅, 컴퓨터 시스템, 제조 과정, 정보 기술 등이 필요하다. 넷째, 정치적 기술은 조직 내의 힘 있는 의사결정자와 관계를 형성해서 일에 필요한 자원을 얻는 기술이다(Katz, 1974).

중간관리자는 기업의 최고 관리자와 일선 실무자의 중간에 위치하여 직능 부분의 운영에 대한 책임을 맡는 관리자를 의미하고, 이들은 최고 관리자의 의사결정을 보조하거나 촉진하고 일선 실무자를 조정하는 역할을 맡는 것으로 알려져 있다(강지연 외, 2021). 일반적으로 회사조직은 그 규모와 유형에 따라 적절한 수의 조직 구성원과 직급 체계가 존재하고, 조직 구성원은 담당

하고 있는 각자의 직무를 수행하게 된다. 조직이 커질수록 경영자가 조직 전체를 관리하는데 어려움이 따르게 되고, 경영자와 하위 구성원 사이에 중간관리자를 두어 관리하게 되는 현상이 나타나게 된다(박은희 외, 2021).

중간관리자란 경영자와 구성원들 사이에서 수립되는 이념이나 정책 및 지시를 중간에서 관여 및 조정하는 역할을 한다. 중간관리자는 조직에서 가장 중요한 위치로 알려져 있는데, 그 이유로 중간관리자는 상급자와 하급자의 의사결정을 원만하게 조정 및 전달해야 하고 다른 집단 간의 협력을 촉구하는 자리에 있기 때문이라고 하였다(오주리, 2013).

### 2.1.2 중간관리자의 역할 유형

조직의 구성원이 담당하는 업무를 경영 관점에서 살펴보면 첫째, 업무의 목적과 그에 따른 방침을 결정하는 부분 둘째, 그 결정에 따라 부하 직원을 지휘나 감독하여 업무를 진행하는 부분 셋째, 실제로 업무를 실행하는 부분으로 나눌 수 있다. 조직 구성원은 3가지 부분을 각자 분담하고 있는데, 그중 중간관리자는 최고 관리자가 결정한 방침에 따라 자신의 담당 부문에서 업무를 실행하는 실무자에게 그 방침을 전달하고 구체적으로 실행하게 하는 관리 업무를 담당하는 역할을 한다(이수정 외, 2021). 이처럼 중간관리자의 역할은 실무자들을 직접 지휘 및 감독하는 위치라는 점에서 볼 때, 경영자의 역할과 비슷하지만, 경영자로부터 직접적인 지시나 명령을 받아 업무를 수행해야 한다는 관점에서는 실무자의 역할과 비슷한 복합적인 역할을 요구받는다. 몇몇 연구에서 언급한 중간관리자에 대한 설명을 보면, 공무원 중간관리자는 행정 조직에서 공기업과 또는 공기업팀에 소속된 공무원들을 관리하고 말단직 공무원과 최고관리층을 연결하여 관리책임을 담당하는 5급 공무원이라 하였다(이승모 외, 2021).

또 다른 연구에 의하면 중간관리자의 핵심역량을 찾은 초기 연구로 이은주 외(2015)의 연구가 있다. 이 연구는 그룹 코칭 프로그램이 중간관리자의 코칭 리더십 역량을 향상하게 시키는 영향을 검증하였으며, 중간관리자의 역할이 단순 지휘, 관리 기능을 넘어 관계 관리, 동기부여, 조직몰입 촉진을 포

함함을 보여준다. 이후 중소기업 맥락에서 관리자 직급별로 요구되는 리더십 역량의 차이를 검증한 김미정 외(2022)의 연구는 중간관리자를 독립된 역할 집단으로 규정하고, 문제해결과 성과관리 및 상호조정을 포함한 총 5개 역량 유형을 도출하였다(김미정 외, 2022). 이 연구는 한국 중소기업 환경에서 중간관리자의 역할 유형이 상대적으로 명확히 구조화되어 있음을 실증적으로 제안한다는 점에서 의의가 있다.

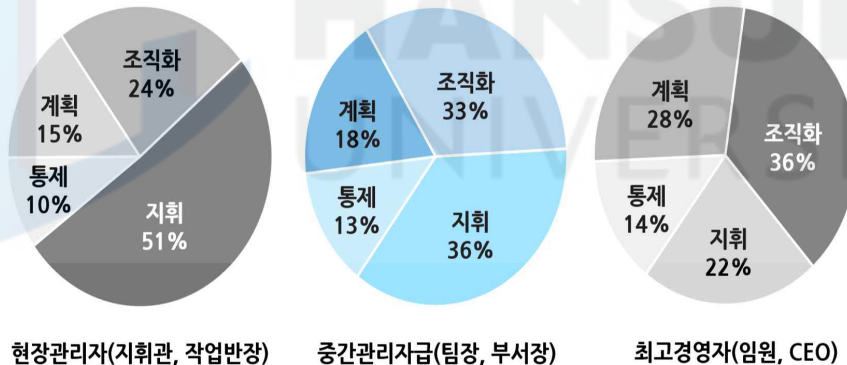
역할 유형 개념을 가장 직접적으로 다룬 연구는 중간관리자의 리더 역할 정체성과 부하 역할 정체성 분석으로 중간관리자가 상사와 부하 사이에서 리더 역할과 부하 역할을 동시에 수행하는 이중 역할 구조를 제안하며, 역할 정체성의 조합이 임파워링 리더십의 전달 구조에 영향을 미친다는 것을 실증하였다(신찬혁 외, 2024). 이는 중간관리자의 역할을 단순한 직무나 권한의 차원이 아니라 정체성 기반의 역할 유형으로 나누어서 해야 한다는 연구의 흐름으로 반영되고 있다. 최근에는 중간관리자의 업무성향 형성 과정과 조직 문화적 영향을 분석하는 연구도 나왔다. 박정아 외(2025)의 연구는 중간관리자의 업무성향이 조직 내 ‘장(場)’ 구조와 아비투스에 의해 형성된다고 제안하며, 중간관리자 역할이 조직문화와 권력 관계가 비공식 규범에 따라 다르게 유형화될 수 있음을 보여준다(박정아 외, 2025). 이와 같은 흐름은 국내의 최근 연구들은 중간관리자를 단순히 중간 직급 관리자로 보지 않고, 리더 역할과 부하 역할을 해야 하는 이중성, 성과관리와 조정 역할의 전문성, 조직문화와 권력 구조의 영향을 받는 업무성향, 관계 관리 중심의 리더십 유형 등으로 복합적인 역할 유형으로 변하고 있다. 조직정치, 심리적 계약, 직무불만, 번아웃과 같은 변수를 다루는 본 연구의 모형에도 중요한 개념적 기반을 제공하며, 중간관리자가 처한 구조적 위치가 조직 내 갈등과 번아웃 경험에 어떠한 영향을 미치는지 해석하는 데 핵심적인 이론적 근거가 된다.

[그림 1-2]는 조직 내 경영활동은 단계에 따라 집중되는 기능과 역할이 달라지는 것을 보여주고 있다. Mahoney, Jerdee, Carroll(1965)의 연구는 경영자의 주요 활동을 지휘하며 조직화하고 계획하며 통제의 네 가지 범주로 구분하여, 각 단계의 활동 비중이 어떻게 달라지는지를 보여주고 있다. 연구에 따르면 현장경영자, 중간경영자, 최고경영자는 경영 업무를 하더라도 실제

업무 비중은 서로 다른 모습을 보여주고 있다. 현장관리자(지휘관, 작업반장)는 전체 업무의 절반 이상(51%)을 지휘 활동에 시간을 사용하고 생산 및 운영 현장에서 직접 구성원을 지도하고 업무 흐름을 조율해야 하는 실무 중심 역할 특성이 있다. 조직화(24%)와 계획(15%) 및 통제(10%) 활동도 수행하지만, 그 비중은 상대적으로 낮아 현장에서 발생 되는 문제들을 해결하는 인력 관리가 중요한 역할을 알 수 있다.

중간관리자급(팀장, 부서장)은 지휘(36%)와 조직화(33%)의 비중이 비슷하고, 현장 실행과 조직 단위로 조정 역할을 동시에 담당하는 단계적인 특성이 있다. 계획(18%)과 통제(13%)의 비중 역시 현장경영자보다 높아, 전략적 의사결정과 상위계층의 정책을 실무에서 구체화하는 연결자 역할을 하고 있음을 알 수 있다. 중간관리자는 상위 전략을 해석하고 실행 가능할 수 있도록 조정하는 과정에서 다양한 기능을 균형 있게 수행하고 있다.

[그림 1-2] 조직계층에 따른 경영자의 활동



출처 : T. A. Mahoney, T. H. Jerdee, and S. J. Carroll, "The Job(s) of Management," *Industrial Relations* 4, no. 2 (1965), 103

최고경영자(임원, CEO)는 네 가지 활동 중 조직화(36%)와 계획(28%)의 비중이 가장 높게 나왔다. 조직 전체의 구조적 설계, 장기적 방향성 설정, 정책 수립 등 의사결정이 주요 역할을 알 수 있다. 지휘(22%)와 통제(14%)의 비중은 상대적으로 낮지만, 개별 구성원이 아닌 조직 전체 관점에서 지휘와 통제가 이루어지고 있다. 경영활동의 비중은 조직계층이 높아질수록 현장

중심의 지휘에서 전략과 구조 중심의 계획 및 조직화로 이동하는 계층적 차이를 보인다. 중간관리자는 두 계층의 중간지점에서 실행관리와 전략조정 역할을 동시에 담당해야 하며, 다양한 기능을 균형 있게 수행하는 핵심적 위치에 놓이게 된다. 중간관리자의 역할이 단순하게 하는 지시나 전달자만의 역할을 넘어서, 조직의 전략을 실질적으로 만들고 구성원을 조정하는 조직의 허리 역할임을 이론적으로 뒷받침한다.

### 2.1.3 중간관리자의 역할과 조직성과 관계

중간관리자는 조직 계층 구조에서 중심적인 위치를 차지하며, 부하 직원이 그들의 역할을 충실히 수행하도록 하여 경영진의 계획을 실행할 책임을 지니고 있고(Harding et al., 2014), 최고경영진과 조직 구성원 사이에서 연결 핀(linking-pin) 역할을 수행한다(Likert, 1967). 중간관리자는 경영진이 제안하는 요구사항들의 구체적인 실행계획을 세워서 구성원들의 업무를 관리하고 조정하는 연결자의 역할을 담당하고 있어 중간관리자의 업무 수행능력이 조직 성과와 직접적으로 이어지게 되는 것이다.

Robbins의 경영학 원론에서 중간관리자는 중소기업, 비영리 단체, 공공 서비스를 포함하여 다양한 비즈니스 환경에서 성공할 수 있도록 중간관리자의 실력을 높여서 배워야 할 것이라고 한다. 첫 번째, 비판적 사고는 문제를 정의하고 해결하고 특정 상황과 관련된 결정 및 판단을 내리는 데 사용되며 목표 지향적인 사고를 포함한다.

중간관리자의 비판적 사고는 특정 상황에서 다르게 적용될 수 있다고 생각하는 방식, 스스로 돌아보는 능력, 개인의 성향과 같은 요소와 관련이 있다.

비판적으로 생각한다는 것은 정보나 아이디어를 상세하게 설명하고 중요한 것을 기준으로 우선순위를 매기는 것으로 편견이 있는 세부 사항을 식별하여 아이디어를 다듬는 것으로 과정을 확인하여 결론을 내리는 것이고 간결하게 정보를 요약하는 것이며 사건의 순서를 결정하고 원인과 결과 관계를 정의하고 사건을 일으키는 요인을 찾아내는 것 등을 포함한다.

의사소통은 여러 가지 목적을 위한 구술, 서면 및 비언어적 의사소통 기술

을 효과적으로 사용하는 것을 말한다. 아이디어를 전달하며 가르치고 동기를 부여하여 설득하고 공유하는 것으로 효과적인 청취, 의사소통 기술을 사용해 다양한 상황에서 의사소통의 효과를 평가할 수 있다는 것이다.

협업은 대화와 협상을 통해 적극적으로 협력해 그룹으로서의 의미와 지식을 창출할 수 있는 기술이다. 상호 의존적인 행동을 반영하여 최종 제품이 생산된다고 한다.

지식 활용과 분석은 개념을 학습한 다음 다른 환경에서 지식을 적절하게 적용해 더 높은 수준의 이해를 달성하는 능력을 이야기한다.

사회적 책임은 기업 윤리와 기업의 사회적 책임과 관련된 기술을 말한다. 기업 윤리에는 개인과 조직이 사회 내에서 행동하는 방식에 영향을 미치는 지침 원칙들도 포함된다. 직업에서 윤리적이란 잠재적인 윤리적 딜레마를 식별하는 능력, 영향을 받는 이해관계자, 개인적인 문제, 조직 및 외부 요인, 가능한 대안 등을 바탕으로 적절한 결정을 할 수 있는 능력을 포함한다. 기업의 사회적 책임은 조직의 의사결정자들이 비윤리적인 경제적, 환경적, 사회적 활동을 이해하고 식별해 이를 제거하도록 요구하는 윤리적 행동의 한 형태이다 (Robbins, 2021). 중간관리자는 조직에 중요한 역할을 담당하고 있다. 종업원의 생산성과 헌신의 요소는 급여나 복리후생, 근로조건만은 아니다. 가장 중요한 것은 종업원과 그들의 직속 상사와의 관계로 종업원 몰입에 가장 중요한 요소가 된다. 종업원 몰입이란 종업원이 일과 결합 되어 있고 업무에 만족하며 일에 열정적인 상태를 말한다. 상사와의 관계는 종업원 몰입 정도의 최소 70%를 설명해 주는 요소이다(Harter, Adkins, 2015). 갤럽 조사에 따르면 유능한 경영자의 수가 증가하고 몰입하는 종업원 비율이 2배로 늘어나는 회사는 경쟁사보다 주당 순이익(BPS)이 147%나 높게 나타났다고 한다(Beck, Harter, 2014). 같은 연구에서 유능한 중간관리자는 평균적인 중간관리자보다 회사의 이익이 148% 더 늘어나는 데 이바지하는 것으로 나타났다(Beck, Harter, 2014). 또 다른 연구에서는 형편없는 중간관리자를 유능한 사람으로 대체하자 종업원의 생산성이 12%까지 증가했다고 보고하고 있다(Bailey, 2015). 중간관리자는 성과를 관리하고 업무를 조정하며 대내외적으로 변화하는 환경에 대응해야 하는 중대한 역할을 맡고 있다.

## 2.2 번아웃 이론 관련 연구

### 2.2.1 번아웃 이론 정의

번아웃(burnout)이란 말은 활활 타올랐다가 이제 재만 남았다는 뜻을 가지고 있다(Christina Maslach, Michael Leiter, 2022). 국립국어원에서 편찬한 표준 대국어 사전에 의하면 어떠한 활동이 끝난 후 심신이 지친 상태. 과도한 훈련에 의하거나 경기가 원하는 대로 풀리지 않아 쌓인 스트레스를 해결하지 못하여 심리적이거나 생리적으로 지친 상태이다. 라고 표현되기도 하며 2019년 세계보건기구(WHO)는 번아웃을 직장에서 일하는 노동자의 행복지수에 악영향을 미칠 수 있는 직업 관련 현상으로 공식 인정했다. 번아웃으로 많이 알려진 3대 증상은 근무환경이 열악해지면서 노동자는 감당하기 힘든 기력소진, 냉소주의와 소외감, 낮은 직무 효능감에 시달린다.

번아웃 증후군은 이 세 가지 측면에서 서로 영향을 끼치는 여러 문제를 장기간 겪을 때 발생한다(Christina Maslach, Michael Leiter, 2022). 번아웃을 겪는 노동자는 몸과 마음이 늘 피로하고, 업무와 관련된 모든 것에서 거리를 둔다. 조직 구성원으로서 유익한 영향력을 발휘할 자신감을 상실한다. 번아웃을 겪고 있는 노동자는 극심한 스트레스에 시달리고 동료들과의 관계가 원만하지 않고 자기 자신 스스로 좋게 평가하지 않는다. 예전에 뜨겁게 타오르던 충성심과 열정은 식어버리고 어느덧 기력을 소진한 노동자는 이제 아무 열의를 느끼지 못한다. 노동자가 열정을 잃고 재만 남은 이유는 설 새 없이 몰아붙이는 근무환경 탓이다. 구글 엔그램 뷰어에 따르면 이 용어는 1820년대에 처음 등장했다. 1950년대에는 삶에 괴로운 일을 겪을 때 사람들이 스트레스 반응을 보인다는 개념이 등장했다(Selye, 1956). 이전에는 엔지니어들이 자동차, 전구, 로켓 추진체 같은 장비의 반복 사용으로 과부하가 걸려 제대로 작동하지 않는 상태를 가리킬 때 번아웃 이라는 용어를 주로 사용했다. 이 용어가 직장생활에도 적용되고 초창기 실리콘밸리에서 벤처기업을 가리키는 표현으로 번아웃 속이 유행하게 된 이유도 엔지니어들이 이 말을 자주 사용했기 때문일 것이다. 번아웃은 마약중독자를 가리키는 은어이기도 하고 초가 남

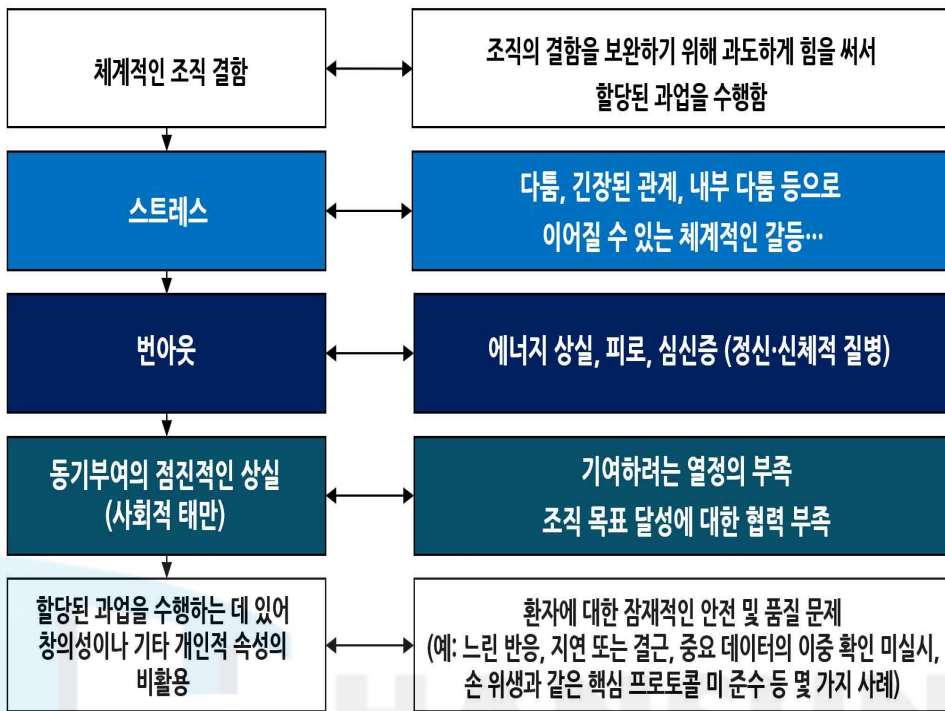
김없이 다 타버린 상태를 의미하기도 한다(Christina Maslach, Michael Leiter, 2022). 그레이엄 그린은 1961년에 영적 위기와 환멸에 빠진 건축가를 다룬 소설 〈번아웃 케이스(A But-out Case)〉를 발표했다(Greene, 1961).

번아웃은 개인과 직무 사이의 일치하지 않는 문제 때문에 발생한다. 세계 보건기구(WHO)에서 규정한 대로 번아웃은 직업 관련 현상이며 만성적인 직무스트레스가 제대로 관리되지 못한 결과이다. 직장에서 정해진 직무 요건이 일하는 사람의 필요와 다를 때 개인과 직무 사이에서 발생하는 불일치로 양쪽 모두 어려움을 겪는다. 불일치는 다음과 같이 여섯 가지 형태로 발생한다. 첫째, 과중한 업무 둘째, 통제감 부족 셋째, 불충분한 보상 넷째, 소속감 결여 다섯째, 공정성 결여 여섯째, 가치관 충돌이다. 여섯 가지 중 어느 하나에서든 불일치가 발생 되면 번아웃 위험성이 높아진다. 업무 부담 문제를 살펴보면 평일 근무 시간에 업무를 다 처리할 수 없으며 연장 근무를 해야 하고, 중요한 일상에 사용하는 시간을 포기해야 한다. 가족이나 친구와 보내는 시간, 수면 시간, 취미활동에 쓸 시간 등을 포기해야 한다는 것이다. 개인과 직무 사이에서 발생하는 불일치 문제의 근원을 보면 사람들을 움직이는 동기가 무엇인지 잘못 이해하는 경우가 많다. 사람들이 무엇에 의욕을 느끼고, 무엇을 보상으로 여기고, 무엇에 불만을 품는지 잘못 인지하고 있다. 기본적인 심리 욕구를 제대로 이해하지 못한다는 것이다. 여섯 가지 영역 가운데 어느 한 곳이라도 노동자가 기대하거나 선호하는 업무처리방식과 멀어지면 번아웃 위험성도 증가한다고 한다(Christina Maslach, Michael Leiter, 2022).

[그림 2-1]은 직장 내에서 잠재하고 있는 구조적인 결함은 구성원의 업무 수행 방식 전체에 영향을 주고 있으며, 이는 번아웃으로 이어지는 중요한 출발점이 된다.

조직체계가 제대로 갖추어져 있지 않은 상황에서는 구성원들이 부족한 시스템을 스스로 보완해보려고 업무가 과도하게 되고, 보상적 노력이 반복되면 필연적으로 높은 수준의 업무 압박이 발생한다. 조직적인 문제를 해결하기 위해 개인적으로 헌신하는 것처럼 보일 수 있지만, 시간이 지날수록 만성적인 스트레스 반응이 나타나게 된다.

[그림 2-1] 번아웃 프레임 워크



출처 : An Organizational Improvement Model for Preventing Burnout of Healthcare Employees  
 Rajaram Govindarajan Department of Operations Management, Innovation and Data Sciences, ESADE  
 Business School, Barcelona, Spain.

구조적인 결함을 해결하지 못한 상태에서 계속되는 과부하는 구성원 간의 갈등과 긴장 관계를 불필요한 충돌과 같은 조직적인 긴장이 일으키게 되며, 일상적으로 행하여지는 협업 과정에서도 불안정성을 높인다. 긴장 상황은 개인의 감정적, 심리적 부담을 더욱 크게 느끼도록 만들어, 심신의 피로를 누적시키며 번아웃의 초기 징후를 강화하는 요인이 된다. 조직 내 스트레스가 길어지게 되면 구성원은 점차 에너지를 잃고 피로감과 무기력감이 오기 시작한다. 번아웃의 전형적인 양상으로, 정서적 소진과 신체적 피로를 같이 느끼게 되어 개인의 건강 역시도 부정적인 결과가 된다. 번아웃이 심화 될수록 구성원은 과거와 같은 의욕을 유지하기 어려워지고, 업무에 대한 동기와 참여도가 점차 낮아진다. 무기력 상태는 조직에서 요구하는 목표를 달성하기 위한 협력과 기여를 어렵게 만들며, 조직 전체의 성과 수준을 떨어뜨리는 요인이 된다.

구성원은 자신의 창의성이나 역량을 충분히 발휘하지 못하게 되고, 본래 수행하던 업무조차 생산성을 유지하기 힘든 상황에 이르게 된다.

번아웃의 순환이 원활하지 못하면 조직이 가진 안전성과 품질에 심각한 영향을 줄 수 있다. 구성원들의 집중력이 저하되거나 반응하는 속도가 감소하면 결근이 높아지거나 중요한 절차에 따르지 못하는 행동 등은 조직 운영의 한계를 높이고 있으며, 오류가 발생할 수 있는 가능성이 커지게 된다. 의료현장이나 제조현장처럼 정확하고 안전이 중요한 영역에서의 오류 문제는 치명적인 결과로 나타날 수 있다. 번아웃은 단순하게 개인의 심리적 문제만으로 볼 수 없고 조직 전체의 지속 가능성과 성과 안정성에 커다란 위협이 된다. 조직적 결함을 초반에 파악하고 개선하는 것은 구성원의 번아웃 예방은 물론 조직의 전반적인 역량을 유지하는 데 필수적이다.

조직 내 중간관리자는 실행 가능한 목표로 상위 경영진의 전략을 전환하고, 동시에 하위 구성원들의 성과를 관리하고 통제하는 이중적 역할을 수행해야 한다. 성과 압박, 역할갈등, 조직정치, 심리적 계약 위반 등 다양한 스트레스 요인에 중간관리자는 동시에 노출되며, 특성이 번아웃을 심화시키는 핵심 배경이 된다. 번아웃은 매슬렉의 정의처럼 정서적 소진, 비인간화, 개인적 성취감 저하로 구성되는 만성적 직무 스트레스 반응으로 이해할 수 있으며, 국내 연구에서도 주로 직무요구, 조직정치, 역할갈등과 결합하여 설명된다(김성환, 2014).

## 2.2.2 심리적 계약 위반 정의 및 관련 연구

Kinick(2022)는 심리적 계약을 자신과 다른 당사자 사이의 상호 교환에 대한 개인의 지각을 나타낸다. 업무 환경에서, 심리적 계약은 직원이 자신의 조직에 제공한 것에 대한 대가로 받을 자격이 있는 것에 대한 자신의 믿음을 나타낸다. Kinick의 연구결과에 따르면 고용주의 심리적 계약위반은 직원들의 낮은 조직몰입, 낮은 직무 만족, 낮은 성과 및 높은 이직 의도와 관련이 있다(K. Giese and A. Thiel, 2015). 심리적 계약(psychological contract)은 종업원과 사용자 사이에서 문서화 되지 않은 약속의 관점으로 본다고 한다. 약속

은 상호기대, 경영자가 근로자에게 기대하는 것과 근로자가 경영자에게 기대하는 것을 정한다. 경영자는 종업원을 공정하게 대우하고, 적절한 근로조건을 마련하며, 하루에 어느 정도의 업무가 기대되는지 알려줄 것으로 기대한다. 종업원이 일을 얼마나 잘 수행하고 있는지에 대해 정기적으로 피드백을 제공해야 한다.

종업원은 성실한 근무 태도를 보이고 상급자의 지시를 따르며, 조직에 대한 기본적인 충성심과 책임감을 갖고 일할 것으로 기대된다. 심리적 계약이 경영자 또는 상사와 종업원 사이의 관계에 초점을 맞추고 있다면 종업원이 조직시민행동(OCB)을 더 많이 하게 될 것이다(Krumm, et al, 2016). 만약에 경영자가 그 계약의 일부를 지키는데 태만하다면 어떤 일이 발생할 수 있는지 다음과 같이 예상해 볼 수 있다. 종업원의 성과와 만족에 대한 부정적인 영향이 올 수 있다. 레스토랑 관리자에 관한 한 연구에서 심리적 계약 위반은 보다 높은 이직 의도와 관계가 있는 것으로 나타났지만 각기 다른 여러 산업을 대상으로 한 또 다른 연구에 의하면 심리적 계약위반은 더 낮은 수준의 생산성, 더 높은 수준의 절도, 더 큰 작업 철회와 관계가 있는 것으로 나타났다(Collins, 2010).

심리적 계약에 대한 인식이 문화에 따라 다르다고 한다. 개인주의적이며, 권력이 더 비대칭적인 프랑스에서 심리적 계약은 이기적이지만 힘 있는 쪽을 좋아하는 것으로 인식하고 있다. 집단주의적이며, 권력이 더 비대칭적인 중국에서 심리적 계약은 작업 상황을 넘어 종업원의 삶으로까지 가는 것으로 인식되고 있다. 집단주의적이며, 권력이 더 대칭적인 노르웨이에서 심리적 계약은 보다 합리적이고 신뢰에 기반을 두는 것으로 인식한다(Fitzsimmons, 2010). 심리적 계약은 근로자와 조직이 서로에게 기대하는 암묵적인 약속을 이야기한다. 문서화 되어 법적으로 인정받는 고용계약과 달리 말로 표현하지는 않지만 서로가 당연히 지켜줄 것이라 믿는 기대와 의무에 대해 말한다. 직원들은 업무에 충실하면 공정한 보상이나 성장하고 경력을 개발하고 존중과 신뢰를 바탕으로 일과 생활의 균형을 찾을 수 있으며 사내에서 받는 평가나 승진에 대한 안정성을 받아 심리적 안정을 찾을 수 있다는 것이다.

중간관리자의 입장에서의 심리적 계약은 크게 세 종류의 형태를 갖추고

있다. 첫 번째, 상사에게 받을 수 있는 업무평가를 공정하게 받을 수 있다고 믿는 것이다. 두 번째, 새로운 업무를 제공하면 업무 수행에 따른 권한 일부 및 자원에 대하여 지원을 받을 수 있다는 믿음이다. 세 번째, 멘토링과 코칭이 이루어질 수 있을 것이라는 심리적인 기대를 하게 되는 것이다. 부하 직원들과의 관계는 업무에 대한 역할 구분, 목표에 대하여 약속하고 지속적인 피드백을 해주며 성장 기회를 일관적으로 제공하여 믿고 따를 수 있는 상사의 모습을 보여주어야 한다는 것이다.

역할 기대에 대한 심리적 계약이란 종업원과 사용자 사이에 존재하는 문서화 되지 않은 약속의 관점을 통해 본다. 약속은 상호기대, 경영자가 근로자에게 기대하는 것과 근로자가 경영자에게 기대하는 것으로 정한다(Giese, Thiel, 2015). 직장에서는 역할 기대를 심리적 계약으로 생각해 볼 수 있다. 심리적 계약은 구성원과 고용주 사이에 상호 간의 기대를 바탕으로 형성된 문서화 되지 않은 합의를 의미한다. 심리적 계약은 시간의 흐름에 따라 변화되지만, 일반적으로 공정하게 대우하고 서로가 인정할 수 있는 근로조건을 제공하며, 하루에 할 수 있는 업무의 양이 어느 정도인지 정확하게 전달하여 구성원들이 업무를 잘하고 있는지 피드백을 제공할 것으로 기대한다. 구성원들은 업무에 태도를 보이고 지시를 따르며 조직에 충성심을 보일 것으로 기대한다. 만약, 경영자가 심리적 계약의 일부를 지키지 않는다면 구성원의 성과에 대해 부정적인 영향을 줄 수 있는 것을 예상할 수 있다. 반면에 경영진이 심리적 계약의 일부를 만족시키면, 구성원은 감사하게 여길 것이고 조직과 동일화시키고 조직 시민 행동을 보이는 등 조직에 더 이바지하려고 할 것이다. 구성원은 자신의 역할을 다 수행하지 않으려고 하는 것은 자원의 부족, 업무 과중, 스트레스에 의한 집중 저하, 계약서에 명시되어 있는 것 이상의 기대, 다른 장애물은 구성원이 자신의 역할을 수행하는 정도에 영향을 미치며 성과가 안 좋아지고 승진이 되지 못하는 예도 있다. 종종 자신의 의무와 다른 사람의 의무에 대한 인식은 복잡하고 상황을 어렵게 만들기도 한다. 지나치게 잘해주는 고용주는 구성원을 불안하게 하고 좀 더 많은 업무를 해야 한다는 의무감을 느끼게 하기도 한다. 복잡성을 줄이고 계약위반 가능성을 낮추기 위해서 근로자들의 물리적인 계약과 심리적인 계약 모두 시간이 지나면서 더

커지고 조금 덜 구체화하여 가는 경향이 있다. 한쪽이 계약 일부를 충족시키지 않아도 신뢰는 회복될 수 있다. 용서는 심리적 계약위반에 따르는 정서적 고갈을 줄일 수 있다. 계약을 위반했으면 신뢰를 다시 얻기 위해 위반의 사실을 부정하지 말고 책임감 있는 행동을 해야 한다.

산업심리학에서는 심리적 계약은 Argyris가 공장 내 구성원들과 감독자와의 관계를 심리적 근로관계라는 용어로 사용하면서부터 시작하였다(Argyris, Chris, 1960). 이후 심리적 계약에 대한 정의를 확대한 연구들이 계속 이루어져왔다. Levinson, Munden, Mandl, Solley는 계약관계의 무형적인 측면의 호혜적 개념을 심리적 계약의 개념에 도입하여 계약관계에 관련한 상호 의무를 강조하였다.

심리적 계약은 구성원과 기업 간 지각된 약속을 기반으로 계약 쌍방이 이행해야 할 의무가 있다고 믿음으로 이루어진다. 심리적 계약위반은 상대방에게 실망감을 넘어서 분노나 배신감과 같은 부정적 감정을 느끼게 하고, 감정들은 구성원들에게 조직 내 이탈 행동들을 일으키기도 한다. 위반이라는 말은 국립국어원에서 편찬한 표준 대국어 사전에 의하면 법률, 명령, 약속 따위를 지키지 않고 어김으로 나와 있다. 심리적 계약이라는 것이 주관적인 심리로 개인이 받아들이고 있는 상황을 어떻게 보느냐에 따라 개인의 심리적 계약위반을 해석하고 느끼는지를 결정한다(김성건 외, 2021).

허범식 외(2023)의 연구는 MZ세대 스포츠 지도자의 감정 노동이 직무소진, 프리젠티즘 및 이직 의도에 미치는 영향으로 분석하였다. 내면 행동과 표면 행동은 직무소진에 유의미한 영향을 미쳤으며, 직무소진은 프리젠티즘과 이직 의도에 강한 영향을 미치는 것으로 확인할 수 있었다. 감정 노동이 직무소진과 프리젠티즘 및 이직 의도 간의 관계를 매개하여 조직의 인적자원 관리를 위한 실질적인 방안을 제안하였다(허범식 외, 2023). 이상식 외(2024)의 연구는 병원 인력의 역할 과부하가 직무소진을 매개로 프리젠티즘에 미치는 영향을 분석하였다. 역할 과부하는 프리젠티즘에 강하게 영향을 미쳤으며, 직무소진은 두 변수 간의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 구체적으로, 과업 관련 직무소진은 완전 매개 효과를, 관계 관련 직무소진은 부분 매개 효과를 보였다. 연구는 직무요구-자원 모델을 기반으로 역할 과부하가 직무소진을

통해 프리젠티즘에 미치는 경로를 설명하며, 병원 조직에서 역할 과부하 관리와 직무소진 예방을 위한 구체적인 실천 방안을 제안하였다(이상식 외, 2024).

심리적 계약 위반에 관한 연구는 기본적 개념 정의를 표현하는 것보다, 조직과 개인에게 미치는 구체적인 영향도 전체적으로 포함하는 방향으로 발전해왔다. 최근의 연구들은 산업별 특성을 고려한 정의와 실제적인 조직 성과로 관련성을 규명하는데 초점을 맞추고 있다(김진배, 2025).

김성건 외(2025)의 연구에 의하면 직급 체계 유용성의 하위 요소가 심리적 계약을 매개로 직무 만족에 영향을 미친다는 점을 경험적으로 규명함으로써, 직급 체계 연구에 심리적 계약이라는 심리적, 사회적 관점을 접목하였다. 경력 예측 가능성의 부분 매개 효과는 단순화된 직급 체계가 구성원에게 정확한 경력 경로에 대한 기대감을 제공할 때, 직무만족을 높이는 긍정적 심리 효과를 창출할 수 있음을 보여준다(김성건 외, 2025).

### 2.2.3 직무 스트레스와 직무 불만족 정의 및 관련 연구

직무란 국립국어원에서 편찬한 국립국어원에서 편찬한 표준 대국어 사전에서 직책이나 직업상에서 책임을 지고 담당하여 맡은 사무를 말한다. 스트레스는 사람들이 자신이 원하는 것과 관련된 기회, 요구, 자원과 직면하고, 그 결과가 불확실하고 중요하게 인식되는 역동적인 상황에 놓이게 되는 것을 의미한다(Cooper, et al., 2002). 대부분 스트레스는 부정적인 맥락에서 이야기되지만, 긍정적인 측면도 있다(Hargrove, et al., 2015). 신경계, 시상하부, 뇌하수체, 부신은 스트레스에 대응하는 호르몬을 공급하며 심장박동수와 호흡이 빨라져서 산소가 증가하고 근육은 행동을 준비하기 위해 긴장한다(Shellenbarger, 2012). 이때 스트레스는 잠재적으로 이익을 줄 수 있다. 긴장된 상황에 운동선수나 연극자가 보여주는 뛰어난 성과를 만들어내는 것을 보면, 이들은 스트레스를 긍정적으로 활용하여 최대의 성과를 내는 것이다. 이처럼 많은 전문가도 과중한 업무와 마감일을 업무의 성과를 높게 하고 업무로 얻을 수 있는 만족감을 줄 수 있는 긍정적인 도전으로 이야기할 수 있다.

상황이 부정적일 때 스트레스는 해로우며, 혈압을 높이고 심장박동을 불규칙하게 만들어 논리적으로 말하거나 생각하기 어렵게 만들기도 한다(Hellenbarger, 2012).

스트레스 요인으로는 연구자들은 과도한 업무량, 시간의 긴박함과 관련된 도전과 스트레스 요인이 목표 달성을 방해하는 조직정치와 같은 방해적 스트레스 요인과 상당히 다르게 작동한다고 주장한다(LePine, et al., 2004). 방해적 스트레스 요인이 더 큰 부담을 유발하지만, 도전적 스트레스 요인도 부담을 유발한다(Podsakoff, et al., 2007). 도전적 스트레스 요인은 방해적 스트레스 요인보다 동기부여, 열정, 성과를 높인다(Crawford et al., 2005). 방해적 스트레스 요인은 도전적 스트레스 요인보다 안전 준수, 참여, 열정, 직무 만족, 조직몰입, 성과, 이직에 부정적인 영향을 미친다(Clark, 2012). 연구자들은 각각의 스트레스 요인이 존재하는 상황의 연구를 수행했다. 시간 압박과 학습 요구는 도전적 스트레스 요인으로서 직원이 조직에서 배우고 성장할 수 있도록 도움을 준다(Prem, et al., 2017). 목표 달성을 어렵게 하는 방해적인 스트레스 요인으로 업무를 완성하는 데 필요한 자원의 부족은 개인적인 손해를 끼치는 위협과 구별되어야 한다(Tuckey et al., 2015).

전형적으로 스트레스는 요구 및 자원과 관련이 있다. 요구는 직장생활에서 개인이 접하는 책임, 압박, 의무, 불확실성을 의미한다. 자원은 요구에 대응하기 위해 개인이 사용할 수 있고 스스로 통제 가능한 요인을 의미한다(Bakker, Demerouti, 2017).

잠재적 스트레스의 원천으로 환경적 요인과 조직적 요인, 개인적 요인으로 나누어 볼 수 있다. 환경적 요인은 환경의 불확실성이 조직 구조를 설계하는데 영향을 미치는 것처럼 직원의 스트레스 수준에도 영향을 준다.

실제로 불확실성은 조직 변화에 대응할 때 사람들이 어려움을 겪는 가장 큰 원인이다(Rafferty, Griffin, 2007). 환경적 불확실성에는 경제적 불확실성, 정치적 불확실성, 기술적 불확실성이 있다. 사업 주기의 변화는 경제적 불확실성을 유발한다. 정치적 불확실성은 모든 국가에서 스트레스를 유발할 수 있다. 혁신은 단기간에 직원의 기술과 경험을 무용지물로 만들 수 있어서 새로운 컴퓨터 프로그램, 로봇, 자동화, 그리고 유사한 기술적 변화를 따라잡는 것

은 많은 사람에게 스트레스를 초래하는 도전이라고 했다(Stephen, Judge, Timothy, 2021). 조직적 요인으로는 조직 내에서 스트레스를 유발하는 원인은 실수하지 말아야 한다는 압박, 제한된 시간에 업무를 완성해야 한다는 압박, 업무 과중, 까다롭고 둔감한 상사, 마음이 맞지 않는 동료 등 수없이 많다. 요인을 업무, 역할, 대인관계 요구로 구분할 수 있다(Robbins, Judge, Timothy 2021).

개인의 직무와 관련이 있는 업무 요구에는 직무 설계로 자율권, 업무 다양성, 자동화 등이 있으며 근무 조건, 물리적인 작업 배치 등이 포함된다. 직장 에서 스트레스와 일관성 있게 연관되는 요인은 업무량이며 업무 기한이다(Ilies, et al., 2010). 끊임없는 소음과 방해가 있는 혼잡한 방이나 쉽게 보이는 곳에서 일하는 것도 스트레스를 유발한다(Smith-Jackson, Klein, 2010).

역할 요구는 조직에서 개인이 담당하고 있는 역할 때문에 받는 압박과 관련이 있다(Griffin et al., 2011). 역할 갈등은 조정하거나 만족하기 어려운 기대를 낳는다. 역할 과부하는 직원이 너무 많은 역할을 해야 할 때 발생한다.

역할 모호성은 구성원이 역할에 대한 기대를 명확하게 이해하지 못하여 무엇을 해야 할지 확신하지 못할 때 발생한다. 불행히도 환경적 제약이 클 때 개인은 적극적으로 스트레스에 대응하지 못한다(Fritz, Sonnentag, 2009). 직장에서 문제에 봉착했을 때 사람들은 높은 수준의 고통을 경험할 뿐만 아니라 미래의 스트레스 요인을 제거하고자 하는 가능성이 떨어진다.

대인관계 요구는 다른 직원에 의해 유발되는 압박이다. 어떤 압박은 예측할 수 있으나, 급격하게 증가하고 있는 연구에 따르면 동료와 상사의 부정적인 행동, 예를 들어 싸움, 괴롭힘, 모욕, 인종차별, 성희롱 같은 행동은 직장에서의 스트레스와 강한 관련이 있다(Bowling, Beehr, 2006).

인간적인 학대는 생리적인 수준에도 영향을 미치는데, 한 연구는 불공정한 대우가 스트레스 대응 과정에 관여하는 호르몬인 코르티솔의 방출을 유발한다는 것을 보여주었다(Yang, Bauer, Johnson, 2006). 오랜 시간 다수의 출처로부터 차별을 경험했다고 믿는 사람은 심리적 압박이 더 높은 것으로 나타났다(Schmitt, et al., 2014). 인간적인 학대의 한 종류인 사회적인 배제 역시 심리적 압박의 주요 원천일 수 있다. 한 연구에 의하면 배척 경험은 개인 간

갈등보다 더 부정적인 영향이 있는 것으로 나타났다(O'Reilly, et al., 2014). 개인적 요인으로는 사람들은 대개 1주일에 40~50시간 일을 한다. 120시간 이상의 시간 동안 접하는 경험과 문제는 업무에 영향을 미친다. 직장에서 스트레스 요인의 마지막 범주는 개인적인 요인으로는 가족 문제, 경제적 어려움과 같이 직원의 개인적인 삶의 요소를 포함한다(Robbins, Judge, Timothy, 2021). 설문 조사에 의하면 미국 사람들은 가족과 개인 관계를 소중하게 여긴다("Stress in America: Paying with Our Health., 2015"). 가족 이슈는 좋은 것이라도 사람들에게 큰 영향을 미치는 스트레스를 유발하고(Amstad, et al., 2011). 일과 삶의 갈등에 밀접하게 관련이 있다. 이 관계는 악순환이 되는데, 일과 삶의 갈등은 스트레스에 영향을 미치고 스트레스는 다시 일과 삶의 갈등에 영향을 미친다(Nohe, et al., 2015). 개인의 경제적 문제는 스트레스를 유발하고 업무에 집중하지 못하게 한다(Robbins, Judge, Timothy, 2021).

스트레스를 하나씩 살펴볼 때 스트레스가 부가적인 현상이라는 것을 간과하기 쉽다. 스트레스는 쌓인다(Ford, et al., 2014). 새롭고 지속적인 스트레스 요인이 개인의 스트레스 수준에 더해진다. 하나의 스트레스 요인은 그 자체로서는 상대적으로 중요하지 않을 수 있지만, 이미 존재하는 높은 수준의 스트레스에 더해지면 과도한 스트레스가 될 수 있다. 개인이 경험하는 전체 스트레스를 평가하려면 스트레스의 근원과 심각도를 모두 더해야 한다. 쉽게 계량화하거나 관찰할 수 없기에 경영자는 조직적 요인이 유발하는 잠재적인 스트레스 부하에 대해 알고 있어야 한다(Robbins, Judge, Timothy 2021).

직장 내 스트레스의 결과는 생리적 증상, 심리적 증상, 행동적 증상이라는 범주로 구분할 수 있다. 생리적 증상은 스트레스와 관련된 초기의 관심은 생리적 현상에 집중되어 있었다. 초기 연구자들은 대부분 보건 의학 분야의 전문가였다. 연구에 의하면 스트레스는 신진대사에 변화를 가져오고, 심장박동과 호흡수, 혈압을 높이고, 두통을 유발하고, 심장마비를 유도한다(Gianaros, Wager, 2015).

일과 관련된 다양한 스트레스 요인은 수면의 질을 떨어뜨린다. 시간제 일자리와 학교 공부 사이의 갈등의 사회적 스트레스 요인은 대학생의 수면에

영향을 미친다(D. Pereira and A. Elfering, 2014). 추가적인 연구에 의하면 양질의 수면, 신체 활동이나 사회적 지원 집단과 같은 회복 경험이 도움이 된다(Flueckiger, et al., 2017).

심리적 증상으로 직무 스트레스인 직무 불만족은 명백한 스트레스 요인이다. 스트레스는 또 다른 심리적 상태인 긴장, 걱정, 짜증, 지루함, 낙담과 같은 행동으로 나타날 수도 있다. 직원의 생리적 증상을 장기간 조사한 연구에 의하면 업무 과중으로 인한 스트레스가 정서적 행복도를 낮추는 것으로 밝혀졌다(Illies, et al., 2013).

서로 반대되는 요구가 있는 직무나 권한, 책임이 명확하지 않은 직무는 스트레스와 불만족을 증가시킨다(Örtqvist, Wincent, 2006). 업무 속도를 통제할 수 없다면 스트레스와 불만족이 더 생긴다. 이 연구결과는 63개국에서 검증하였다(Fischer, Boer, 2011). 업무의 다양성, 중요성, 자율성, 피드백, 정체성이 낮으면 스트레스가 증가하고 만족과 몰입이 감소하는 것으로 나타났다(Hakanen, et al., 2011). 자율성에 대해서는 모든 사람이 같은 반응을 보이지 않는다. 통제 소재가 외부에 있는 사람의 경우 자율성이 증가 되면 스트레스와 소진을 증가시키는 경향이 있다(Meier, et al., 2008).

행동적 증상으로 직무 스트레스는 행동과 관련된 스트레스 증상은 생산성 감소와 결근, 안전사고, 이직의 증가를 가져온다. 식습관이 변화하고, 흡연과 음주가 증가하고, 말이 빨라지고, 초조해지고, 수면장애를 경험한다(Croon, et al., 2004).

도전적인 스트레스, 방해적 스트레스 요인을 각각 구별하여, 직무 관련 행위, 성과에 정반대 효과를 보인다는 것을 밝혔다. 3만 5,000명 이상의 응답에 기반한 메타분석 연구에 따르면 역할 모호성, 역할갈등, 역할 과중, 직업 불안정성, 환경적 불확실성, 상황적 제약 조건 모두가 지속적이고 부정적으로 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다(Gilboa, et al., 2008). 도전적 스트레스는 지원하는 업무 환경에서는 성과를 증진하지만 방해적 스트레스는 모든 상황에서 성과를 낮추는 것으로 드러났다(Wallace, et al., 2009).

직무 스트레스는 조직 내 구성원이 일하면서 근무환경 안에서 느끼게 되는 심리적이며 신체적 자극에 대한 역기능적 인식과 개인이 서비스를 제공하

면서 일하는 환경 요인과 개인과의 상호작용에서 오는 반대상황 때문에 경험하게 되는 심리적 불균형 상태를 의미한다(박준철 외, 2008; 지은정, 2020).

심리적 불균형은 직무와 관련된 스트레스를 말하는 것으로 업무를 수행하는 중 다양하게 경험하게 된다. 경험은 개인뿐만 아니라 집단 및 조직의 차원에서 직장 종사자가 자신의 업무를 수행하는 중 연관된 요소들에 긍정적이거나 부정적 영향을 주는 상태라고 할 수 있다(김동욱, 2017). 지은정(2020)은 여러 주변 요소에 대해 개인이 신체적, 심리적으로 느끼는 역기능적 반응이라고 정의하였다. 직무 과부하, 역할의 모호성, 역할갈등과 보상, 불공정, 조직문화의 갈등 다양한 직무 스트레스 요인은 직무 불만족을 커지게 하는 이유가 된다. 감정 노동의 환경에서는 직무 스트레스가 고객들의 부당한 행동과 감정의 부조화 등과 합쳐지면 직무 불만족과 이직 의도를 커지게 만들어 서비스 품질과 조직 성과의 약화로 이어지게 된다. 중간관리자들과 같이 주어진 역할이 크고 자원이 제한된 위치에서는 직무 스트레스와 직무 불만족이 커질 수밖에 없다고 한다.

직무 만족을 직무특성 평가에서 비롯되는 직무에 대한 긍정적 감정이라는 폭넓은 개념으로 정의한다. 직무는 단순히 서류를 정리하고, 프로그램 코드를 만들고, 고객을 맞이하는 것을 기다리고, 트럭을 운전하는 등 가시적으로 보이는 명백한 활동 이상의 것이다. 직무는 동료와 상사의 상호작용, 조직 내 규칙과 정책 준수, 권력 구조의 결정, 성과 기준 달성, 기대에 못 미치는 근무환경에서의 생활, 새로운 기술에의 적응 등을 복합적으로 요구한다. 자신의 직무에 얼마나 만족하느냐 또는 만족하지 못하느냐에 대한 종업원의 평가가 수많은 개별 직무요건의 복잡한 총합으로 이루어진다는 것을 의미한다(Robbins, Judge, Timothy, 2021).

직무 만족을 느낄 수 있는 요소로 직무환경을 들 수 있다. 일반적으로 종업원은 직무와 관련된 교육 훈련 제공, 업무의 다양성과 독립성 보장, 자율적 통제권이 부여된 흥미로운 일을 주면 만족하게 마련이다. 일 자체의 특성 다음으로 상호의존성, 피드백, 사회적 지원, 동료직원과의 업무 외 상호작용 등이 직무 만족과 깊은 연관이 있다(Humphrey, et al., 2007). 직무환경이 직무 만족에 중요하고 개인의 성격도 역시 중요한 역할을 한다. 긍정적으로 핵심적

인 자아평가를 하는 사람, 자신의 내재적 가치와 기본 역량을 확신하는 사람은 부정적인 자아평가를 하는 사람보다 직무만족도가 더 높다. 집단주의적 문화권에서 핵심 자아평가 수준이 높을수록 직무 만족 수준이 높게 나타난다(Chang, et al., 2012). 직무 만족에 대해 논할 때는 급여라는 변수가 부각된다. 급여는 직무 만족 및 전반적인 행복 수준과 직결되어 있다. 일정 수준 이상의 편안한 생활을 영위하고 있는 사람들의 경우 급여와 직무 만족의 관계가 약하게 나타난다. 돈은 분명 사람에게 동기를 주지만 행복과 직결되는 것은 아니라고 생각하기 때문이다(Robbins, Judge, Timothy, 2021). 직무 만족의 결과는 여러 연구 결과물에서 행복한 종업원은 더 생산적으로 움직이게 된다. 직무 만족과 직무성과의 관계는 허구적일 뿐이라는 연구자들도 있다. 300여 편의 연구물을 종합적으로 고찰한 결과는 둘의 상관관계가 견고하다는 것을 보여준다(Robbins, Judge, Timothy, 2021). 직무만족도가 높은 사람이 더 높은 성과를 창출하고, 만족하는 종업원으로 구성된 조직이 그렇지 못한 조직보다 훨씬 효과적이라는 것이다(Robbins, Judge, Timothy, 2021).

직무 불만에 대한 종업원의 반응을 확인할 수 있다. 이탈은 조직을 떠나려는 직접적인 행동으로 새로운 일자리를 찾거나 사임하는 것도 포함하여 불만에 대한 반응을 측정하기 위해 연구자들은 개인적 퇴직과 집단적 이직률, 그리고 그들의 지식, 기술 능력 및 기타 특성이 조직에 미치는 전반적 손실에 관해 연구하고 있다(Nyberg, Ployhart, 2013). 주장은 개선 방안의 제안, 문제점에 대한 상사와의 토론, 노조 행위와 같은 형태의 항의 등 능동적이고 건설적인 시도이다(Robbins, Stephen P. Judge, Timothy A, 2021). 충성은 수동적이지만 낙관적으로 상황이 개선되기를 기다린다. 외부의 비판에도 불구하고 조직을 옹호하며 조직과 경영진은 올바른 일을 하고 있다는 생각 등이 포함된다(Robbins, Judge, Timothy, 2021). 방관은 상황이 나빠지는 것을 수동적인 태도로 인정한다. 상습적으로 결근이나 지각을 하고 직무수행 시 노력하지 않으며 실수가 잦아지는 경우 등이 포함된다(Robbins, Judge, Timothy, 2021). 파괴적 행동인 이탈이나 방관 역시 생산성, 철근, 이직과 같은 다양한 성과와 관련이 있다. 상황을 이겨내고 만족스러운 근무환경을 조성하려는 건설적 행동으로 주장과 충성도 등도 포함하여 종업원의 반응을 보다 폭넓게

다룬다. 직무 불만족의 다양한 상황에 대해 이해할 수 있는데, 예를 들면 흔히 노조원들은 불만을 고충 처리 과정이나 공식적 단체협약 협상을 통해 드러낸다. 종업원 스스로 상황 개선을 위해 움직이고 있다는 사실을 확인하면서 맡은 바 직무를 계속 수행하게 해준다고 한다(Robbins, Judge, Timothy, 2021). 직무 불만에 대한 행위적 반응인 반 생산적 업무 행동이란 조직에 직접적인 손실을 입히는 행위로 업무상 횡령, 부적절한 사고 행위, 험담, 결근, 지각 등이다. 일반적으로 직무 불만을 통해 반 생산적 업무 행동을 예측할 수 있다. 자신 일에 만족하지 않는 사람은 좌절감과 함께 낮은 성과를 보이고(O'Keefe, 2014) 반 생산 업무 행동을 쉽게 드러낸다(Judge, et al., 2006).

상관관계로는 여성보다 남성에게서 더 강하게 나타난다는 연구가 있는데, 그 이유는 남성이 더 과격하고 충동적이기 때문이라고 한다(Bowling, Burns, 2015). 개인의 성격 특성도 중요한 변수이다. 중국의 지식근로자를 대상으로 한 연구결과, 인구통계학적 특성이나 직무특성보다는 친화성, 신경증, 성실성, 통제 소재 등 성격 변수가 반 생산적 업무 행동이 만연된 원인으로 나타났다(Peng, 2012). 반 생산적 업무 행동은 관리자의 지나친 감독행위에 대한 반발로 나타나기도 하는데, 이에 대한 관리자의 권력 남용이 또다시 증가하는 악순환으로 이어진다(Lian. et al., 2014).

반생산적 업무 행동의 한 가지 중요한 점은 불만족한 직원의 독특한 요인에서 특정 행동이 나온다는 것이다. 이들은 퇴사하거나, 근무 시간 중 인터넷 서핑을 하거나, 직장 물품을 개인 용도로 사용하기 위해 집에 갖고 가기도 한다. 한마디로 자신의 직무를 싫어하는 사람은 다양한 방법으로 양값음을 하려 하며 기발한 방법을 동원하므로 단순히 한 가지 행동만 통제하는 방법으로는 결코 문제의 핵심을 다룰 수 없다. 반 생산적 업무 행동은 불공정성에 대한 정서적 반응으로서 자신의 형평성을 회복하려는 방법이기도 하다(Folger, Skarlicki, 2005). 만족과 결근 간에는 항상 부정적 관계가 나타난다. 실제로 그 관계는 보통 또는 약한 수준으로 나타난다(Hackett, 1989). 일반적으로 다른 일자리를 다양하게 선택할 수 있는 경우에는 불만족한 종업원의 결근율이 높게 나타나지만, 선택의 여지가 별로 없는 경우에는 불만족한 종업원의 결근율이 만족한 종업원과 거의 비슷하다(Hausknecht, 2008).

## 2.3 조직문화 이론 관련 연구

### 2.3.1 조직문화 정의

조직문화는 한 조직을 다른 조직과 구별 짓는, 구성원이 지닌 공유된 의미 체계이다(Schneider, 2013). 이 공유된 의미 체계에는 조직을 특징지을 수 있는 가치, 믿음, 가설 등이 포함된다. 다음 여섯 가지 특성은 조직문화의 핵심을 포함한다(Chatman, et al., 2014).

적응성으로 구성원이 혁신적이고 유연하며 위험을 감수하고 새로운 것을 시도할 수 있도록 장려하는 정도이며, 세부 사항 지향으로 구성원에게 정확성, 분석, 세부 사항에 주의를 요구하는 정도이며, 성과 지향으로 성과 달성을 위해 활용하는 기술이나 절차보다는 결과 그 자체에 경영층이 관심을 두는 정도이며, 사람 지향으로 경영진의 의사결정이 조직 내외부의 사람들에게 미치는 영향을 고려하는 정도이며, 팀 지향으로서 개인보다는 팀 중심으로 업무와 활동을 수행하는 정도를 말한다. 진실성으로 구성원이 진실성과 높은 윤리적 기준을 기반으로 업무를 수행하는 정도를 말한다( Nyberg and Ployhart, 2013).

특성이 낮은 수준에서 높은 수준의 연장 선상에 존재한다. 조직을 이 여섯 가지 특성으로 평가함으로써 구성원이 조직을 어떻게 이해하고 있고, 일이 어떻게 진행되는지, 어떻게 행동해야 하는지를 알게 된다.

조직을 네 가지 유형으로 구분하는 방법도 있다. 각각의 차원은 서로 다른 가정, 믿음, 가치, 인공물, 성과측정범주 등을 내포한다(Hartnell, et al., 2011). 첫 번째 차원은 관계지향 문화로써 인간관계에 기반을 둔 문화로 구성원이 상호신뢰, 협업, 상호지원 등에 가치를 두며, 두 번째 차원은 혁신 지향 문화로써 변화에 초점을 맞추는 문화로 구성원이 성장, 다양성, 세부 사항에 관한 관심, 자극, 자율성에 가치를 두고 있으며, 세 번째 차원은 시장 지향 문화로 성과에 초점을 맞추는 문화로 구성원이 외부 소통, 역량, 경쟁에 가치를 두며, 네 번째 차원은 위계 지향 문화로 안정성에 초점을 맞추는 문화로 구성원이 내부 소통, 공식화, 일상적인 생활에 가치를 둔다. 네 가지 문

화의 차이는 내부 지향인지 외부 지향인지, 유연성을 강조하는지에 따라 구별될 수 있다(Schneider, et al., 2013) 관계지향 문화는 내부에 초점을 맞추고 유연성을 강조한다. 혁신 지향 문화는 외부에 초점을 맞추고 유연성을 강조한다. 위계 지향 문화는 내부에 초점을 맞추면서 안정성을 강조한다. 위계 지향 문화에 관한 연구는 충분하지 않아 결론을 내릴 수는 없지만, 관계지향, 혁신 지향, 시장 지향 문화에 관한 문헌 연구에 따르면 구성원은 관계지향 문화에서 가장 만족감을 느낀다. 시장 지향 문화와 관계지향 문화가 혁신적이고, 이 세 가지 문화는 좋은 질의 제품과 서비스를 창출한다(Hartnell Ou, Kinicki, 2011).

기술적 용어로서의 문화는 조직에 속한 적이 있다면 아마도 구성원들 사이에 만연한 문화가 있음을 감지했을 것이다. 조직문화는 구성원이 조직의 특성을 좋아하는지보다는 어떻게 인식하는지에 관심이 있다. 조직문화는 서술적인 용어로, 조직문화에 관한 연구는 구성원이 조직을 어떻게 파악하는지를 측정하고자 한다. 팀워크를 장려하는지, 혁신에 대해 보상을 하는지, 구성원의 주도성을 억누르는지 반면에 직무 만족은 구성원이 조직의 기대, 보상방식 등에 어떻게 느끼는지를 측정한다. 이 두 개념은 공통되는 점이 성격 특성이 개인을 서술하는 것처럼 조직문화는 조직을 서술하는 개념이다. 직무 만족은 긍정적이거나 부정적이라는 측면에서 가치 지향적이다.

Kinick은 조직문화(organizational culture)란 집단이 다양한 환경을 지각하고 생각하고 반응하는 방법을 결정하기 위하여 공유되고 당연시되는 암묵적 가정들의 집합으로 정의하고 있다. 이 정의는 조직문화의 세 가지 중요한 특성을 강조한다. 첫째, 공유된 개념으로 조직문화는 한 집단의 사람들이 공유하는 믿음과 가치로 구성된다. 둘째, 시간의 경과에 따른 학습으로 사회화와 멘토링의 과정을 통해 새로운 직원들에게 전달된다. 셋째, 다양한 수준의 결과에 미치는 영향으로 문화는 개인, 그룹이나 팀 및 조직 수준의 결과에 영향을 미친다. 조직문화를 만드는 5가지 요소로 창업자의 가치, 산업과 사업 환경, 국가 문화, 조직의 비전과 전략, 리더의 행동이다(Angelo Kinicki, 2022).

박정아 외(2025)는 국내 중간관리자를 대상으로 한 연구에서, 중간관리자

의 업무성향은 개인 성격의 문제가 아니라 조직문화와 상사, 동료, 팀원과의 관계로 직무와 역할이 서로 연관성이 있는 것이라고 하였다. 폐쇄적이며 경쟁적 문화에서는 통제지향과 성과 중심의 업무성향이 개방적이고, 자율적 문화에서는 자율과 협력의 업무성향으로 만들어지는 조직문화로 중간관리자의 일하는 방식과 리더십 스타일을 구조화한다는 점을 강조하였다(박정아 외, 2025).

중간관리자의 조직문화 경험은 행동을 규정하는 핵심이라는 것을 말하고 있다. 이규희(2015)의 연구에 의하면 의료기관의 간호사를 대상으로, 조직문화와 중간관리자 리더십이 조직 건강성에 미치는 영향과 자기효능감의 매개효과를 검증하였다. 연구결과에 의하면 인간 중심적이며 참여적인 조직문화와 중간관리자를 지지하는 리더십이 높을수록 구성원의 자기효능감과 조직 건강성이 동시에 향상되는 것으로 나타났다. 건강한 조직문화를 조성하는 과정에서 중간관리자가 단순 실행자가 아니라, 구성원의 심리적 자원을 키우는 핵심자라는 점을 강조한다(이규희, 2015).

윤리적인 관점으로 조직문화와 중간관리자 리더십의 관계를 연구한 복경수 외 (2019)의 연구에 의하면 기업과 공공기관 72개, 종사자 1,674명을 대상으로, 조직 수준의 윤리적 조직문화가 중간관리자의 윤리적 리더십을 강화하고, 다시 구성원의 선제적 행동인 발언과 구성원들 간 서로 돕는 환경이 긍정적인 영향을 미친다는 점을 밝혔다. 윤리적으로 운영되는 조직문화는 중간관리자가 윤리적 기준을 적용하여 구성원들에게 모범을 보이는 토대로 중간관리자의 윤리적 리더십은 조직문화가 구성원들의 윤리적인 행동으로 이어지게 된다는 것을 알 수 있다. 조직문화와 중간관리자와 구성원 행동으로 자연스럽게 연계되는 구조를 이론적으로 설명하고 있다(복경수 외, 2019).

### 2.3.2 역기능 조직 정의 및 관련 연구

Robbins(20221)는 역기능 조직 정의를 부채로서의 문화로 이야기하고 있다. 조직문화는 구성원의 조직몰입을 향상하고 구성원의 행동에 일관성을 높이는 긍정적인 효과가 있다. 조직문화는 구성원이 조직에서 일이 어떻게 진행

되고 무엇이 중요한지를 파악할 수 있게 해준다. 강한 조직문화의 역기능 또한 무시할 수 없다. 한때 최고의 컴퓨터 제조업체였던 HP는 최고 경영층의 역기능으로 인해 구성원의 만족도와 창의성이 떨어지는 등의 문제가 나왔다(Bandler, Burke, 2012). 조직문화의 역기능으로 제도화를 들 수 있다. 조직이 제품이나 서비스가 아니라 조직 그 자체에 가치를 두는 상태인 제도화를 경험하면 그 조직은 창업자나 구성원과 관계없이 그 자체의 삶에 접어들게 된다(Lanzara, Patriotta, 2007). 제도화된 조직은 원래의 목적이 이제는 유효하지 않더라도 없어지지 않는다. 그동안 받아들여졌던 행동이 당연시된다. 반드시 나쁘지 않을 수도 있겠지만 행동이나 관습이 당연하게 되다 보니 혁신을 방해하고 조직문화 그 자체가 목적이 된다.

변화에 대한 장벽은 공유된 가치가 조직의 성과를 높이는 가치와 일치하지 않을 때 문화는 부채가 되기도 한다. 외부활동이 급격하게 변화하고, 오랫동안 정착된 문화가 적절하지 않을 때 현상이 나타날 가능성이 높다(Bate, et al., 2000). 환경이 안정적일 때 자산이었던 행동의 일관성은 조직에 부담이 되고 변화에 대응하기 어렵게 만든다. 다양성에 대한 장벽으로 대다수의 조직 구성원과 인종, 나이, 성별, 장애 등의 특성이 다른 직원을 채용할 때 역설에 빠지게 된다(Stone, et al., 2007). 경영진은 신입사원이 보이는 차이를 인정하고 지원하고자 한다. 신입사원의 관점에서 조직의 핵심적인 문화를 받아들여야 한다. 개인이 지닌 다양한 행동과 강점은 조직에 동화되면서 점차 줄어들기 때문에 강한 조직문화는 다양성의 확보에 장벽이 될 수 있다. 또한, 강한 조직문화는 편견이나 선입견을 조장하고 다양성의 긍정적인 측면과 조직이 공식화한 다양성에 대한 정책의 효과를 떨어뜨릴 수 있다(Chauman, et al., 1998). 다양성에 대한 장벽은 지역사회 수준에서 시작되기도 한다. 미국에 150개 지점을 둔 은행에 관한 연구에 따르면 지역사회의 인구 구성이 다양성에 대한 조직문화와 분위기를 형성하는 데 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다(Pugh, et al., 2008) 독성과 부작용으로 일반적으로 조직문화를 이야기할 때 긍정적인 가치관이나 태도를 중심으로 논의한다. 조직 내 부정적이거나 비효율적인 경영시스템의 일관성은 강력한 독성을 가진 하강력을 만들어 낸다. 미국 대형은행의 150개 지점에 근무하는 862명의 직원에 관한 연구에

의하면 지점장의 갈등관리 유형은 각 지점의 갈등관리 문화를 형성한다 (Gelfand, et al., 2012). 협력적 문화는 적극적이고 건설적이며 상호협력을 강조하는 갈등관리 문화로 지점의 만족감과 응집성을 높이고 직무소진을 줄여준다. 균립하는 문화는 갈등이 있을 때 대립하고 공격적으로 경쟁을 하는 문화라서 지점의 응집성을 떨어뜨리고 고객서비스 성과를 떨어뜨리는 경향이 있다. 회피 문화는 갈등을 피하려는 문화로 창의성을 떨어뜨리는 경향이 있다. 인수합병에 대한 장애는 역사적으로 인수합병을 결정할 때 경영자가 가장 중요시하는 요인은 잠재적인 재무성과나 제품 간 시너지였다. 문화적 적합성이 주요 관심사로 떠오르고 있다(Baue, Matzler, 2014). 모든 조건이 같다면 인수합병의 성패는 두 조직의 문화가 얼마나 잘 융합되는지가 좌우한다. 잘 융합되지 않는다면 조직문화는 인수합병 후 새롭게 만들어지는 조직에 부담이 될 수밖에 없다. 베인앤드컴퍼니의 조사에 의하면 70%에 달하는 합병은 주주의 가치를 추대하는 데 실패하고, 헤이그룹에 따르면 합병의 90%는 재무 목표를 달성하지 못했다(Voigt, 2009). 딜로이트컨설팅의 로렌스 차아(Lawrence Chia)는 다음과 같은 점을 관찰했다고 밝혔다. 가장 큰 실패는 사람이다. A사의 사람들은 B사와 다른 업무처리 방식을 가지고 있다. 문화적인 충돌은 AOL 타임워너의 실패 요인 중 하나라고 언급된다. 2001년 아메리칸 온라인과 타임워너의 1,830억 달러 규모 합병은 미국 역사상 최대 규모였다. 고작 2년 후 주가가 90%나 떨어져 충격을 주었고 새 합병 회사는 미국 역사상 최대 규모의 재무 손실을 기록했다. 그 이후 버라이즌에 합병되었고 지금은 야후와 함께 오스(Oa)의 일부로 통합하였다(Y. Chen, 2015). 최근 대만 전자 산업의 인수합병에 관한 연구에 따르면 인수합병의 성패는 인수합병이 어떻게 이루어졌는지, 그리고 조직 구조로 집권화와 부서 간 통합이 조직문화에 의해 좌우된다고 한다(L-H. Lin, 2014).

정병호(2018)의 연구에서 깨진 유리창이론(Broken Windows Theory)으로 기업이나 개인이 사회적으로 발생시킨 부정적 문제를 방치하고, 아무런 제재를 가하지 않으면 주변 사람들 역시 동일한 행동을 하게 되고, 이는 돌이킬 수 없는 범죄의 온상이 될 수 있다고 강조한다고 하였다.

임지선(2018)에 연구에 의하면 구성원들은 상사나 동료의 비인격적 감독

지각이 높을 때 조직 침묵을 선택하는 경향이 있으며, 서비스 지향적 조직시민행동(Service-oriented OCB)을 감소시키는 결과로 나타났다. 조직 내 권력 남용과 비인격적 감독이 구성원의 자율성과 참여를 억제하고, 조직 내 역기능적 침묵 문화가 자리 잡을 수 있음을 보여준다.

군 부사관을 대상으로 한 연구는, 조직문화가 강압적이고 폐쇄적이면 구성원들의 일과 삶의 균형이 붕괴하고, 조직결속이나 성과에도 부정적 영향을 준다고 지적한다. 조직문화 자체가 구성원의 다양성, 창의성, 자율성을 억압하고 조직을 경직시키는 주요 역기능으로 작동한다. 조직문화가 단순한 배경이 아니라 조직의 구조적 문제를 고착화하는 사회적 시스템이라는 것이다(김경용, 2024).

군 조직을 대상으로 한 연구에서는, 부정적 리더십 유형을 Q-방법론으로 분석한 결과 ‘불공정/차별적 리더’, ‘권위적 독선적 리더’, ‘비윤리적·무책임 리더’ 등 4가지 유형을 찾아서 정의하였고, 리더십이 조직 내 역기능의 핵심으로 인식되고 있다. 리더가 단순히 지휘나 관리만 하는 역할이 아니라 조직 내 권력과 구성원들의 심리도 통제할 수 있는 구조적인 힘을 가진 존재라는 것을 알려주고 있다(전영수 외, 2021).

### 2.3.3 방어적 조직 정의 및 관련 연구

Kinick는 방어는 사람들이 공격당하거나 위협받고 있다고 지각할 때 발생한다고 했다. 방어에 대한 우리의 첫 번째, 대응자는 뇌의 편도체이다. 한 신경과학 전문가는 편도체가 잠재적 위협으로 보이는 주어진 자극을 파악하는 감정적 기억을 평가하고, 몸짓 투쟁 도구, 생물학적인 반응을 만드는 감정적 공포 반응을 자극한다고 말했다. 방어 반응은 폐쇄, 수동적 공격성, 규칙이나 정책 위반, 우회 생성 혹은 반격과 같은 방어적 청취와 파괴적 행동으로 이어진다. 게다가 한 사람의 방어는 다른 당사자에게도 비슷한 반응을 일으킨다. 말하자면, 교류에서 어느 한쪽의 방어적인 태도는 부정확하고 비효율적인 의사소통의 교환을 조장한다고 했다. Robbins은 사람들은 정치를 위협으로 생각할 때 방어적 행동을 취하게 된다(Robbins, Stephen Judge, Timothy, 2021).

방어적 행동의 종류는 세 가지로 구별하여 볼 수 있다. 활동 회피 방안으로 지나친 순응으로 규정에 이렇게 쓰여 있다 또는 항상 이렇게 한다고 말함으로써 자신의 책임을 엄격히 해석하는 것이다. 책임 전가로 업무의 실행이나 의사결정을 다른 사람에게 전가하는 것이다. 무능하게 보이므로써 거짓으로 무지하거나 무능하게 보여서 원치 않은 업무를 회피하며 업무 늘리기로 바쁘게 보이기 위해 업무를 늘리는 것이다. 지연하기는 공적으로는 지원하는 척하면서 사적으로는 아무것도 하지 않는 것이다. 비난 회피 방안 중 하나인 충격 완화로 몸을 사리다의 완곡한 표현으로, 능력 있고, 철저하다는 이미지를 주기 위해 모든 행동을 문서화 하는 관행을 말하며, 안전하게 가기로 불리한 상황을 피하는 것으로 성공 가능성이 높은 프로젝트만 실행하는 것으로 위협이 있는 의사결정은 상급자의 승인을 받고, 판단이 들어가는 표현을 자제하는 것이다. 갈등이 있을 때 중립적인 위치를 유지하는 것 등을 포함한다. 정당화하기는 부정적인 결과에 대한 비난을 외부 요소에 넘기는 것이다. 속이기는 왜곡, 꾸밈, 기만, 선택적 전달, 혼란 등을 통해 정보를 조정하는 것이다. 변화 회피는 방지로 위협적인 변화가 일어나는 것을 미리 막는 것이며, 자기방어로 정보나 다른 자원을 지킴으로써 변화 와중에 자신의 이익을 보호하는 행동이다.

국내 간호사와 관련된 강경자 외(2023) 논문에 의하면 간호 조직을 중심으로 국내 조직 침묵 연구들을 체계적으로 검토하면서, 침묵이 조직 내 부정적 결과로 스트레스, 직무 불만족, 이직 의도 증가 등이 반복적으로 연결된다는 점을 정리하였다. 조직문화와 성과의 관계로 바라본 최중락(2019)의 연구에 의하면 조직문화가 조직 성과에 미치는 영향을 분석하면서, 문화의 긍정적인 특성뿐 아니라 과도한 동질성, 폐쇄성, 비민주적 문화 등이 오히려 조직 유효성에 부정적일 수 있음을 경고했다. 이 연구는 좋은 문화만이 아니라 문화의 질과 유연성이 조직 건전성에 중요하다고 하였다.

조직 침묵과 조직몰입, 이직 의도 간의 관계를 분석한 조직 침묵, 직무몰입, 조직 공정성, 이직 의도 간 구조적 관계 연구(전호성 외, 2018)는 침묵이 직무몰입을 저해하고 이는 다시 이직 의도로 이어질 수 있음을 보여준다. 조직 공정성이 낮은 경우 부정적 경로가 더욱 강화된다고 한다.

## 2.4 조직정치지각이론 관련 연구

### 2.4.1 조직정치지각 정의

조직정치는 조직 구성원 또는 집단이 조직에서 인정하지 않은 자신의 이기적인 목적을 달성하기 위하여 의사결정에 있어 타인에게 권한 이외의 영향력을 행사하는 의도적인 과정으로 볼 수 있다(Vredenburg, et al., 1984). 다른 사람들과 궁극적인 목적이 반대될 때 자신의 이기적인 목표를 의도적으로 나타내기 위한 주관적인 상태로 규정된다고 볼 수 있다(Murray, Gandz, 1980).

Mayes, Allen(1977)에 의하면 조직정치에 대하여 희소자원 분배 중의 나타나는 갈등을 조직정치로 바라보았고, 조직에서 발생하는 갈등과 경영정책을 수행할 때 나타나는 모든 행동을 포함한다고 보았다. 이는 조직 정치가 가치 중립성으로부터 출발하여 권력, 영향력 또는 협상 행동에 미치는 것으로 보는 것이다. 또한, 개인의 주관적인 것에 바탕을 두고 다른 사람들을 희생하게 하고 그 대가로 자신의 이해를 획득하기 위한 조직 구성원의 의식적인 의도라고 한다(Mayes, et al., 1977).

Pfeffer(1981)는 조직정치를 불확실성이 있거나 선택에 있어 불일치가 존재하는 상황에서 발생하고 이는 개별 주체가 선호하는 결과를 획득하기 위해서, 권력과 여타 자원들을 획득하고, 개발하고, 이용하려는 조직 내 활동이라고 하였다(Pfeffer, 1992). Murray, Gandz(1980)는 권력은 영향력의 사용을 독립 행동을 유발하거나 조직에서 이기적인 행동을 하게 되는 주 행동이라고 한다(Murray, Gandz., 1980).

사람들이 모이는 곳에서는 권력이 작용하게 마련이다. 사람들은 틈새를 찾아서 영향력을 미치고 보상을 받으며 경력을 발전시키려고 할 것이다. 직원이 조직 내에서 자신의 권력을 행동으로 옮길 때 정치적 행동을 한다고 일컫는다. 좋은 정치적 기술을 가진 사람은 권력 기반을 효과적으로 사용할 수 있는 능력이 있다(Ferris, et al., 2005). 정치는 불가피할 뿐 아니라 필수적인 요소로 보는 것이 합당하다. 조직 내 정치의 정의는 조직 내 정치에 관한 정의는

다양하다. 본질에서 다양한 정의는 조직의 허가 없이 자신의 목적을 달성하려는 사람이 다른 사람의 의사결정이나 행동에 영향을 미치기 위해 권력을 이용하는 것에 초점을 둔다(Pullen, Rhodes, 2014). 조직에서의 정치적 행동을 공식적 역할의 일부는 아니지만, 조직 내 이익과 불이익 배분에 영향을 미치거나 미치고자 하는 활동으로 정의하고 있다(Ferris, et al., 2011). 대부분 사람이 조직 내 정치에 대해 이야기할 때 거론하는 주요 요소를 포함한다. 정치적 행동은 어떤 사람의 특정 직무와 무관하다. 이는 자신의 권력 기반을 어느 정도 사용하게 한다. 정치적 행동은 의사결정의 목표, 기준, 과정에 영향을 미치려고 하는 것을 포함한다. 이 정의는 광범위하여 의사 결정자에게 주요 정보 제공하지 않기, 연합에 참여하기, 고발하기, 소문 퍼뜨리기, 언론에 조직의 비밀정보 제공하기, 상호이익을 위해 서로 호의 베풀기, 특정 개인이나 의사결정 대안을 위해 또는 해를 끼치기 위해 로비하기 등 다양한 정치적 행동을 포함한다. 측면에서 정치적 행동은 부정적이다. 하지만 늘 그런 것은 아니다 (Robbins, Judge, Timothy, 2021).

조직의 권력은 강력한 힘이다. 권력을 가진 사람은 그것을 부정하고, 권력을 원하는 사람은 자신이 권력을 원하는 것처럼 보이지 않으려 노력하며, 권력을 얻는 데 능숙한 사람은 권력을 어떻게 얻었는지를 비밀에 부치려 한다 (Buchanan, 2008). 권력은 A가 B의 행동에 영향을 미쳐서 B가 A의 바람대로 움직이게 하는 능력을 말한다(Bashshur, et al., 2015). 의존성이란 B가 필요로 하는 무엇인가를 A가 가지고 있을 때 A에 대한 B의 관계라 한다. 여기에서 재력은 의존성에 있어서 강력한 변수가 된다.

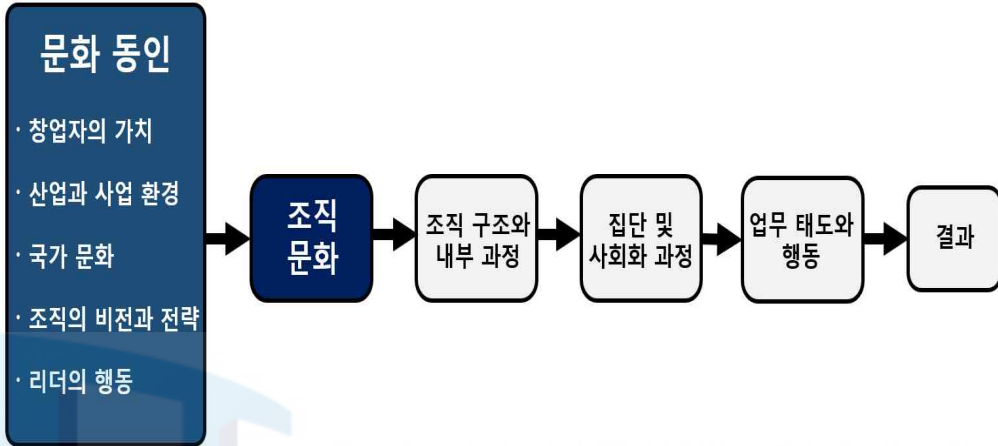
리더는 집단의 목적을 달성하는 수단으로 권력을 이용한다. 리더십과 권력이라는 용어의 차이점은 크게 세 가지로 나누어 볼 수 있다. 첫째, 권력은 목표 적합성을 요구하지 않고 의존성만 있으면 된다. 반면에 리더십은 리더와 따르는 사람들의 목적 간에 어느 정도의 조화가 있어야 한다. 두 번째 차이점은 영향력의 방향과 관련이 있다. 권력은 따르는 사람에 대한 리더의 하향적인 영향력에 중점을 둔다. 수평적 또는 상향적인 영향력을 그다지 중요시하지 않는다. 반면에 리더십은 모든 방향의 영향력을 중요시한다. 세 번째 차이점은 연구의 강조점에 있다. 리더십 연구는 대부분 유형을 중요시하며 다음과 같은

질문에 답하려 한다. 리더는 얼마나 많이 지원을 해야 하는지를 따르는 사람들과 의사결정을 얼마나 공유해야 하는가를 고민하고 반면에 권력 연구는 어떻게 하면 상대방을 순응하게 하는가에 집중한다. 또한 리더십과 달리 개인뿐만 아니라 집단도 다른 개인이나 집단에 통제력을 행사할 수 있기 때문에 개인만 권력의 행사자로 보지 않는다.

1970년대 후반 헤이르트 호프스테더(Geert Hofstede)는 문화적 다양성을 분석하는 데 가장 널리 인용되는 접근방식 중 하나를 제안했다(Hofstede Centre, 2001). 그는 국가의 문화에 따라 경영자와 종업원의 가치관이 다르다는 것을 밝히고 이를 다음과 같이 다섯가지로 분류했다. 첫번째, 권력거리는 한 국가의 국민이 기관이나 조직 내에 권력이 불평등하게 분배되어 있다고 받아들이는 정도를 말한다. 권력거리가 높다는 것은 권력과 부의 불평등이 존재하며 그 문화권 안에서 이를 관용하고 있다는 것을 의미한다. 계급이나 카스트 제도처럼 상류사회의 이동이 가로막혔지만 받아들이는 상태가 그 예이다. 낮은 권력 거리 등급은 평등과 기회가 보장되는 사회를 의미한다. 두 번째, 개인주의 대 집단주의로서 개인주의는 개인이 집단 구성원으로서의 활동보다 개인으로서의 활동을 선호하고 개인의 권리를 다른 무엇보다 앞세우는 정도를 말한다. 집단주의는 자신이 속한 집단 내의 다른 구성원을 살피고 보호해주기를 기대하는 강력한 사회적 틀을 강조한다. 세 번째, 남성적 기질 대 여성적 기질로서 호프스테더의 남성적 기질은 문화적 특성이 전통적 남성의 역할은 성취와 권력을 통제하는 것 등을 중시하고 남녀평등과는 반대되는 상태를 말한다. 높은 남성적 기질의 문화란 남녀 간의 역할이 구분되고 남성이 지배하는 사회를 말한다. 한편 높은 여성적인 문화는 남녀 간의 역할에 거의 차이가 없고 모든 측면에서 남녀를 평등하게 다루는 사회를 말한다. 네 번째, 불확실성 회피로 불확실성 회피는 한 국가의 국민이 비구조적인 상태보다 구조적인 상태를 선호하는 정도를 의미한다. 불확실성 회피가 높은 문화에서는 불확실성과 모호한 상태에 불안감을 느끼므로 법규나 통제 활동을 통해 불확실성을 감소시킨다. 낮은 불확실성 회피 문화에서는 사람들이 모호성을 받아들이고 제도 지향성이 낮으며 위험을 부담하고 더 신속하게 변화를 수용한다. 다섯 번째, 장기지향성 대 단기지향성으로 이 지표는 전통적 가치에 대한 한

사회의 헌신 정도를 측정한다. 장기지향성 문화에서는 미래를 강조하고 근검 절약과 인내를 중시하는 데 가치를 둔다. 단기지향성)은 현재를 중시하고 변화를 수용하며 주어진 책무를 변화의 장애 요인으로 보지 않는다.

[그림 2-2] 조직문화의 동인과 흐름



출처 : Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A. (2021). Organizational Behavior.

조직정치는 본래 조직 내 자원으로 권한, 정보, 보상 등을 둘러싼 비공식적 영향력 행사, 권력 게임, 정치 행동 등을 의미해 왔다. 정치 현상은 객관적 관찰만으로 파악하기 어렵다. 연구자들은 조직 내 정치 행동보다 구성원이 정치적이다 라고 지각하는 정도로 조직정치지각에 주목하기 시작했다. 조직정치지각은 구성원이 조직 내에서 권력 분배나 자원 배분과 의사결정 과정 등이 공정하지 못하다고 느끼거나 비공식적 네트워크 등이 일한다고 인식하는 심리적 상태를 말한다. 이 지각은 개인의 태도, 정서, 행동에 강한 영향을 미치는 것으로 본다(고대유 외, 2016).

공공조직 내 조직정치지각이 조직 침묵에 미치는 영향 연구에서는, 조직정치지각이 높을수록 구성원이 체념적 또는 방어적 침묵을 보일 가능성이 커지고, 이는 조직 내 문제 제기나 개선 제안, 비판적 피드백이 억제되는 환경을 조성한다고 밝혔다. 자기효능감이 높을수록 이 부정적 효과가 완화되는 것으

로도 나타났다(고대유 외, 2016).

조직정치는 비합법적이고 은밀한 행동을 취하는데 표면적으로는 조직을 위한 행동으로 보이지만 실제로는 사적인 이익을 위해 계획된 행동으로 갈등을 일으키는 행동이라고 주장하였다. 조직정치를 조직 구성원의 이기적 행위로 보는 이유는 조직 정치가 남보다 상대적으로 우위를 차지하기 위한 실용주의 행위이기 때문에 조직정치를 하게 된다고 할 수 있다(김성건 외, 2018).

국내 연구들은 조직정치지각이 단순히 부정적 감정이나 단기적 불만에 그치지 않고, 조직몰입 저하와 정서적 소진의 조직 침묵, 변화 저항, 조직시민행동 감소, 냉소주의, 직무성과 저하 등 다양한 부정적 결과로 연결될 수 있음을 반복하고 있다. 위계 중심, 권위적인 관계망의 기반으로 보상과 승진의 불투명성과 정보의 비대칭성으로 조직정치지각은 기업이나 공공조직에 현실적이고 의미가 있다고 보인다.

[그림 2-3]은 조직에서 나타나는 갈등은 단순한 의견 충돌만이 아니라, 구성원의 인식과 조직 구조, 그리고 조직 정치적 환경 속에서 점차 형성되는 과정으로 이해할 수 있다. 갈등 과정 모형은 갈등이 어떻게 발생하고 전개되며 최종적으로 어떤 영향을 미치는지를 단계적으로 보여주고 있다. 중간관리자 입장에서 갈등은 단순한 개인 간 마찰이 아니라 상위 경영진과 현장 구성원 사이에 끼어 있어서 복합적으로 나타난다.

갈등은 조직 내 의사소통 방식, 권한 배분, 불명확한 역할 구조, 개인적 성향 등과 같은 잠재적인 요인에서 시작되는 경우가 많다. 중간관리자는 업무 조율과 실행 책임을 동시에 부담하는 위치라서, 상위 관리자와의 지시 불일치, 불충분한 정보 제공, 권한 없는 책임 증가 등 여러 구조적 압박을 경험하게 된다. 갈등의 씨앗은 시작은 드러나지 않는다. 이런 잠재적 요인이 누적되면 구성원은 이것을 갈등으로 인식하기 시작한다. 중간관리자는 조직 내 불공정한 분위기, 선택적 정보 제공, 특정 집단 중심의 의사결정 등 조직정치 상황을 감지하는 경우가 많다. 갈등은 문제가 있다고 인지하는 인지적 갈등과 실제로 스트레스나 불편감을 느끼는 감정적 갈등으로 나타날 수 있다. 인식 단계에서 갈등이 정확하게 정리되지 못하면 직무불만이 증가하고, 불만이 장기화하면서 번아웃의 감정적 소진이 강화된다.

[그림 2-3] 갈등 과정



출처 : Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A. (2021). Organizational Behavior.

갈등이 인식된 후에는 어떻게 상황에 맞게 대처할 것인지에 대한 의도가 만들어진다. 중간관리자는 상황에 따라 경쟁, 협동, 타협, 회피, 수용 등의 대응 방식을 선택할 수 있다. 예를 들어 상사가 강압적인 리더십을 보이거나 파벌적 의사결정이 반복될 경우 회피나 수용 전략을 선택할 가능성이 커질 수 있다. 반면 자신이 조정해야 하는 팀 간 갈등이 발생한다면 조직 전체의 효율을 고려해 타협이나 협동 중심의 방식을 택하게 된다. 이 단계는 중간관리자의 의사결정과 감정노동이 집중되는 구간이며, 반복적 갈등 상황은 결국 소진과 사회적 태만으로 이어질 수 있다.

의도가 실제 행동으로 전환되면 갈등은 표면으로 나타나게 된다. 중간관리자는 갈등을 직접 조정하거나 회의, 보고, 협업 상황에서 갈등을 외부로 드러내게 되며, 상대방 역시 반응하게 된다. 상호작용이 긍정적으로 작용하면 문제 해결로 이어지지만, 조직정치 환경이 강한 조직에서는 갈등 행동이 왜곡되거나 확대되기도 한다. 정보 비대칭이나 권력 불균형이 심한 조직에서는 갈등 행동이 중간관리자에게 불리한 방식으로 직무 스트레스와 번아웃을 심화시키는 결과가 될 수도 있다.

갈등의 최종 결과는 긍정적일 수도 있고 부정적일 수도 있다. 갈등이 적절하게 조정되면 의사결정의 질이 향상되고 구성원 간 신뢰가 강화되며 조직 성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있다. 갈등이 해결되지 않은 채 지속하면 팀워크 약화, 구성원 소진 증가, 조직 냉소주의 확산, 직무불만 심화, 중간관리자

의 사회적 태만 행동으로 이어질 가능성이 높다. 장기간의 갈등은 중간관리자의 감정적 회복력을 약화하며, 이탈 의도 증가와 조직 성과 저하로 연결될 수 있다.

갈등 과정 모형은 조직 내 갈등이 단순한 개인적 문제를 넘어 구조적이며 정치적 요인, 구성원의 인지와 감정, 행동의 연속적 흐름 속에서 형성된다는 점을 보여준다. 중간관리자의 갈등 경험은 조직정치, 직무불만, 번아웃과 긴밀히 연결되어 있으며, 갈등을 어떻게 인식하고 다루느냐가 최종 성과를 좌우한다는 점에서 관리자의 리더십과 조직문화의 중요성을 강조한다.

[그림 2-4]는 조직 내 갈등 상황에서 구성원이 어떤 방식으로 대응하는지는 갈등의 전개와 결과에 큰 영향을 미친다. 토마스가 제안한 갈등처리 의도 모형은 자기주장과 타인 배려'의 두 축을 중심으로 다섯 가지 대응 방식을 제안하고 있다. 갈등 상황에서 개인이 어떤 관점을 우선시하며, 상대와의 관계를 어떻게 고려하는지를 분석하는 데 유용한 틀을 제공하여 준다. 중간관리자는 업무 조율, 관계 유지, 조직 성과관리라는 역할 특성상 이 다섯 가지 갈등 대응 방식을 상황에 따라 적절히 선택해야 하며, 때로는 여러 방식이 동시에 요구되기도 한다.

자기주장이 높고 타인 배려 수준이 낮을 때 나타나는 방식이 경쟁이다. 이 방식은 자신의 요구나 목표를 우선하여 관철하려는 대응 전략으로, 긴급한 의사결정이나 원칙을 명확히 지켜야 하는 상황에서는 필요한 접근일 수 있다. 그러나 중간관리자에게 경쟁적 태도가 지나치게 자주 나타나면 구성원 간 신뢰 약화나 갈등 심화로 이어질 위험이 있다. 반대로 자기주장은 낮지만, 타인을 배려하는 경향이 높을 때는 수용이 나타난다. 상대방의 요구를 우선시하여 관계의 안정과 협력을 유지하려는 방식이다. 중간관리자는 상사와 팀 구성원 사이에서 관계 조화를 중시해야 할 때가 많아서, 특정 상황에서는 수용적 태도가 조직 내 긴장을 완화하는 데 효과적일 수 있다. 지속적인 수용은 자신의 권한이나 직무 정의가 약화하는 결과를 초래하여 직무불만과 소진을 유발할 위험이 있다.

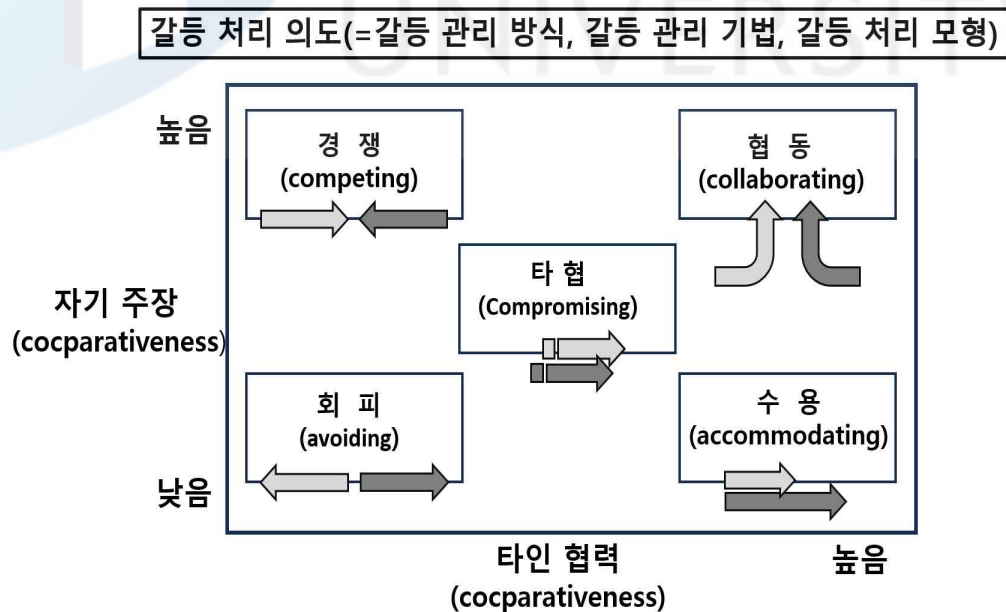
자기주장과 타인 배려가 모두 낮은 경우에는 회피전략이 나타난다. 갈등 상황 자체를 피하거나 문제를 뒤로 미루는 방식이다. 중간관리자는 충돌되는

지시나 부정적 감정이 강한 갈등 상황에서 잠시 거리를 두기 위해 회피전략을 사용할 수 있다. 회피가 반복되면 문제 해결이 지연되고 갈등이 구조적으로 심해질 수 있어 장기적 관점에서는 바람직하지 않을 수 있다.

자기주장과 타인 배려가 모두 높은 경우에는 협동이 나타난다. 협동 방식은 갈등 당사자 모두에게 최선의 해결책을 찾기 위해 충분한 대화를 시도하고, 다양한 대안을 탐색하는 접근이다. 중간관리자의 역할은 부서 간 조정, 기능 간 협업을 필요로 하는 경우가 많으므로 협동적 접근은 팀 시너지를 강화하고 구성원의 몰입을 이끌어내는 데 효과적이다. 이 방식은 시간과 에너지가 많이 필요하다는 점에서 모든 상황에 적용하기는 어렵다.

두 축이 모두 중간 수준일 때 나타나는 방식이 타협이다. 양측이 일정 부분 양보하여 현실적인 중간지점을 찾는 전략이다. 중간관리자가 흔히 사용하게 되는 접근이며, 갈등을 빠르게 정리해야 하는 실무적 상황에서 유용하다. 지나친 타협은 근본 문제를 해결하지 못한 채 갈등을 반복시키는 한계를 지닐 수 있다.

[그림 2-4] 갈등 처리 의도



출처 : "Conflict and Negotiation Processes in Organizations" by K. Thomas in Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 2/e. Vol. 3. 3e. by M. D. Dunnette and L. M. Hough. p.668.

갈등 처리 방식은 중간관리자가 조직 내 갈등을 어떻게 해석하고 대응하는지에 따라 조직 분위기, 팀 성과, 구성원의 심리적 안정감에까지 영향을 미친다. 중간관리자는 상사와 팀 구성원 사이에서 복잡한 이해관계를 조정해야 하기 때문에, 상황에 맞는 갈등 대응 전략을 선택하는 것이 조직 내 상호작용의 질과 자신의 번아웃 수준을 좌우하는 중요한 요소가 된다. 효과적인 갈등 관리는 중간관리자의 직무 만족, 조직 신뢰 회복, 구성원 관계 향상에 중요한 역할을 수행하며, 조직문화 전반의 건강성을 좌우하는 핵심 관리역량으로 평가될 수 있다.

#### 2.4.2. 조직정치지각과 권력오남용 관련 연구

갈등, 욕구, 경쟁, 보상과 같은 요소들은 조직이 성장하게 되면서 나타나는 특성으로서 조직원들이 조직 안에서 살아남고 자신의 위치를 지키기 위해 보이는 정치적 행동이라고 보고 있다(Schlesinger, Kotter, 1992).

McClelland의 욕구 이론은 데이비드 맥클렐랜드(David McClelland)와 그의 동료가 개발했다(McClelland, 1987). 매슬로의 욕구 단계와 비교하여, 생존에 국한된 욕구보다는 동기부여 요인에 더 가깝다. 이 이론은 세 가지 욕구를 다룬다. 첫 번째, 성취 욕구는 일련의 정해진 기준을 성취하고 탁월해지려고 하는 동인이다. 두 번째, 권력 욕구는 그렇지 않았다면 하지 않았을 방식으로 다른 사람을 행동하게 만들려고 하는 욕구이다. 세 번째, 친교 욕구는 친밀하고 가까운 대인관계에 대한 욕구이다. 높은 성취 욕구를 가진 사람은 성공할 확률이 50%, 즉 50:50의 가능성이 있다고 판단될 때 직무를 가장 잘 수행한다. 그들은 우연히 오는 성공으로부터는 아무런 성취감을 얻지 못하기 때문에 높은 실패 위험도를 가진 도박을 싫어한다. 마찬가지로 그들은 낮은 실패 위험도를 싫어하는데, 그 이유는 그렇게 되면 자신의 역량에 도전할 필요가 없기 때문이다. 그들은 자신이 할 수 있는 것보다 조금 무리할 필요가 있는 목표를 설정하기를 좋아한다. McClelland의 이론은 권력 거리를 포함한 문화적 차원을 고려한 비교문화 연구에서 지지를 받았다(Emmerick, et al., 2010). 이전의 성취 욕구를 기초로 하여 성취 욕구와 직무성과 사이에 몇 가

지 관계를 예측할 수 있다. 첫 번째, 성취 욕구가 높은 직원은 긍정적인 기분을 보이고, 당면한 과업에 더 많은 관심을 보이는 경향이 있다(Eisenberger, et al., 2005). 두 번째, 성취 욕구가 높은 직원은 판매 영업이나 문제를 해결하는 업무와 같이 높은 배당이 있는 조건의 직무를 잘 수행하는 경향이 있다(Kirk, Brown, 2003).

성취 욕구는 조직행동, 심리학, 일반경영 등 광범위한 분야의 연구에서 많은 관심과 인정을 받았다(Yang, Ramsay, 2015). 또한, 권력 욕구도 연구를 통해 지지가 되었는데, 원래 정의는 다른 사람을 당신이 원하는 방식으로 행동하게 만들려는 욕구보다 더 넓은 관점에서 사람들에게 더 친숙해졌을 수 있다(Koellner, Schultheiss, 2014). 친교 욕구 또한 잘 확립되어 있고, 연구에서도 받아들여지고 있다. 예를 들면 한국 기업의 145개 팀을 대상으로 한 최근 연구는 세 가지 욕구 중 친교 욕구가 높은 직원으로 구성된 집단이 최상의 성과를 내고, 가장 개방적인 커뮤니케이션을 보이며, 가장 적은 갈등을 경험하는 경향이 있음을 제안했다(Chun, Choi, 2014). 친교 욕구와 권력 욕구는 모두 경영적인 성공과 밀접하게 연관되는 경향이 있다. 최고의 경영자는 권력에 대한 욕구가 높고, 친교에 대한 욕구가 낮을 수 있다(Winter, 2002).

#### 2.4.3. 조직정치지각과 정보비대칭 관련 연구

정병호(2018)의 정보 비대칭 수준에 따른 정보공유의 윤리적 딜레마와 비윤리적 행동에 관한 연구에 의하면 정보 비대칭이란 기업의 경영자 및 다양한 이해관계자들 사이에서 서로의 정보 보유량과 정확성에서 차이가 있는 상태를 의미한다(Clarkson, et al., 2007). 시장 경쟁 상황에서 최고경영자는 경영 전반에 모든 정보를 소유하고 있지만, 그렇지 않은 다른 이해관계자들은 경영 전반의 정보를 가지고 있지 못한 상황에서 정보를 확보한 차이가 발생하게 된다. 이에 따라 경영자, 실무자, 외부 이해관계자 사이에 정보 비대칭이 존재하게 되는 것이다(Nayyar, 1993). 정보 비대칭이 발생하게 되는 주된 원인은 거래 당사자 간의 필요한 정보가 완전히 개방되지 못하게 되면서 정보 소유의 차이가 발생하게 되는 것이다(Kulkarni, 2000). 정보 비대칭은 거래

당사자가 알고 있는 정보에 대해 상대방이 식별하지 못한 상황을 말하며, 조직 내 정보비대칭이 존재하는 상황이 나타나면 위험분담의 최적 배분은 저해되고, 정보를 갖고 있지 못한 대상자는 손해를 보게 되는 경우가 발생하게 된다(Williamson, 1986). 공공기관을 중심으로 한 연구에서는 권력의 집권화, 직무 모호성, 승진 기회 제한 등이 조직정치지각을 증가시키는 요인으로 나타났다. 집권화가 심할수록, 그리고 개인의 권력 욕구가 높을수록 정치지각 수준이 높다는 결과가 확인할 수 있었다. 권력이 일부에 집중되고 투명하지 않은 권한 배분이 권력 오남용 가능성과 정치지각을 동시에 높인다는 점을 보여준다(박지원 외, 2013). 권력 오남용을 가능케 하는 정치적 환경은 구성원에게 불안, 불신, 스트레스를 유발하며, 직무 만족, 조직몰입 저하, 이직 의도 증가 등으로 이어진다. 정치지각과 스트레스, 조직몰입, 이직 의도 간 매개, 조절 관계를 밝힌 연구에서는, 정치지각이 스트레스 요인이 되고, 스트레스가 조직몰입을 떨어뜨리며 이직 의도로 이어진다는 경로가 검증된다(장진혁 외, 2013). 정병호(2018)의 연구에 의하면 조직 구성원들의 윤리적 딜레마와 비윤리적 정보공유 행동, 비윤리적 네트워킹 강화를 억제하는데 정보 접근 모니터링이 중요한 역할을 강조하였다.

심리적인 부담은 단순히 개인에게만이 아니라, 조직 전체의 성과가 떨어질 수 있으며 구성원들의 이탈로 조직문화가 약하고, 비윤리적인 관행이 지속되면 부정적으로 변할 수도 있다. 조직정치지각과 권력 오남용은 서로 다른 개념처럼 느낄 수 있지만, 권력집중과 비공식적인 영향력을 행사한다고 보면 같은 위치에 있음을 알 수 있다. 권력이 집중되고 정보의 비대칭으로 승진 및 보상이 불투명하며, 네트워크를 중심으로 채용하고 승진이나 비공식적인 의사결정 구조는 모두 조직정치이며, 권력 오남용이라고 할 수 있다.

## 2.5. 심리적 자본 관련 성과 연구

### 2.5.1. 사회적 태만 정의 및 관련 연구

집단의 규모에서 발견된 중요한 것은 사회적 태만이다. 혼자 일할 때보다는 집단으로 일할 때 개인이 노력을 덜 하는 경향이 관계되어 있다(Lount, Wilk, 2014). 집단으로 일할 때 전체의 집단 생산성은 그 집단 내에 있는 개인의 생산성을 합한 것 최소한 같아야 한다는 가정인데 사회적 태만을 일으키는 것은 집단 내의 다른 사람이 정당한 몫을 해내지 않는다는 믿음 때문이다. 다른 사람을 게으르고 무능하다고 생각해서 개인의 노력을 줄임으로 공정성을 회복할 수 있다. 단지 업무에 열중하지 않는다고 해서 무임승차자로 하기엔 충분하지 않을지 모른다. 다만 그 집단은 사회적 태만이 다른 팀 구성원을 희생하여 혜택을 얻는 행동을 하고 있다는 것을 생각해야 한다(Delton, et al., 2012). 사회적 태만의 또 다른 설명으로 책임의 분산이다. 집단의 결과는 어느 한 개인에게 귀속될 수 없어 개인의 투입과 집단의 산출 사이의 관계가 명확하지 않다. 그러면 개인은 무임승차자가 되고 집단의 노력에 편승하도록 유혹을 받을지 모른다(Karau, Williams, 1993). 조직 행동에 대한 약속이 중요하다. 관리자가 구성원의 사기와 팀워크를 향상하기 위해 집단적인 작업 상황을 이용할 때 개인의 노력을 확인할 수 있어야 한다. 구성원 간 업무 성과의 다양성이 클수록, 집단이 더 오래 함께 있을수록 더 큰 사회적 태만을 만들어 만족과 성과를 감소시킨다(Rubino, et al., 2014).

사회적 태만은 서구사회에서 광범위하게 나타나는 현상이라고 한다. 미국이나 캐나다 등은 지극히 개인주의적인 문화에 영향을 받는 것이라 할 수 있다. 개인이 집단 내 목표로 동기부여가 되는 집단주의적인 문화권과는 차이가 있다. 문화권을 비교한 연구에 따르면 동양문화에 속한 집단에서는 사회적 태만의 정도가 상당히 낮다. 개인의 직업윤리가 강할수록 그 사람이 사회적 태만에 빠져들 가능성이 작음을 보여준다(Smrt, Karau, 2011). 집단 안에 성실성과 우호성의 수준이 높을수록 사회적 태만의 존재 여부와 관계없이 성과가 높게 유지될 가능성이 높다(Schippers, 2014). 사회적 태만을 막기 위한

여러 가지 방안이 있다. 집단이 추구할 공동의 목표를 갖도록 집단 목표를 설정한다. 결과 공유에 초점을 맞추는 집단 간 경쟁을 증대시키고 개인이 서로 간의 기여를 평가할 수 있도록 동료 평가를 시작할 수도 있다. 많은 동기부여가 있고 집단 내에서 일하기를 선호하는 구성원을 선발하여 사회적 태만을 줄일 수 있도록 한다. 어떤 해결책도 모든 사례의 사회적 태만을 막을 수 있는 것은 아니지만 조치는 그 영향을 최소화하는 데 도움을 줄 것이다.

알리바바의 티몰 온라인 쇼핑 사이트의 젊은 직원들이 중국 솔로의 날 쇼핑 이벤트 동안 판매 주문량이 증가시킨 집단 성과를 축하하는 것은 사회적 태만이 개인주의 문화와 잘 맞는 것과 반대로 중국과 같은 집단주의 사회에서는 직원들이 개별적으로 일할 때보다 집단 목표에 따라 동기가 부여되고 집단 안에서 더 뛰어난 수행을 보인다.

이렇듯 기업의 조직은 합법적인 권력을 가진 강자에 의해서 운영되고, 목표 지향으로 행동한다고 보고 있다. 기업 조직원들은 목표 지향 행동을 수행하는 합리적 존재라는 것을 가정하고, 하나의 목표를 향해 노력한다는 것을 경영학에서는 기본 전제로 보고 있다. 합리성을 추구하는 기업구조와 개방인 사회구조가 상호 역동으로 교환되고 진화하게 되는 과정에서 조직은 갈등이 발생하게 된다. 조직은 폐쇄 시스템이 아닌 개방 시스템으로서 환경 변화에 따라 적응하고 성장하여야 하는데, 개인의 욕구와 조직 집단 간의 이해관계 불일치가 되면서 갈등이 발생 되는 것이다. 한 조직은 한정된 자원의 배분으로 경쟁하게 되고 타협과 협상을 하게 되면서 비합리적인 현상들을 마주하고 있다고 본다(Robbins, 2021).

유승욱 외(2022)의 연구에 의하면, 동료의 사회적 태만이 높다고 인식될수록 구성원의 역할 내 행동이 저하되는 것으로 나타났다. 상사의 거래적 리더십이 부정적 효과를 완화하는 조절 변인으로 확인할 수 있었다. 동료들의 사회적 태만이 개인의 셀프 리더십에 부정적 영향을 미치고, 그 과정에서 직무 만족이 부분 매개 역할을 한다는 연구결과도 있다. 사회적 태만은 단지 집단 성과에 그치지 않고, 구성원의 심리적 태도와 리더십 역량에도 영향을 준다(유승욱 외, 2023). 팀 단위 조직을 대상으로 한 연구에서는, 팀 내 갈등 사건의 강도가 클수록 구성원들의 역할 태만 가능성이 높다는 결과가 나왔다.

동료 모니터링과 팀 갈등 관리, 같은 팀 수준의 관리 행동이 있을 때, 갈등이  
태만으로 이어지는 것을 일부 억제할 수 있다는 점도 설명하였다(김민욱 외,  
2023).

## 2.5.2 회복탄력성 정의 및 관련 연구

Kinick(2022)는 회복탄력성(resilience)을 긍정적인 심리 자원에 포함되는  
이론으로 회복 탄력적이라면, 역경에서 꾸준히 회복할 수 있고, 어려움에 직  
면했을 때, 자신을 지탱할 수 있는 능력이 있다. 회복탄력성은 스스로 지키려  
는 반응이다. 회복탄력성은 스트레스가 심한 직장생활을 극복하는 가장 중요  
한 긍정적인 자원이라고 한다(Luthans, Vogelgesang, Lester, 2006). 회복 탄  
력적인 사람들은 새로운 경험에 개방적이고 변화하는 욕구에 탄력적이며 역경  
에 직면했을 때 정서적으로 안정적이다. 회복탄력성은 힘든 시기나 경험 중에  
코칭 이나 다른 사람의 도움을 받는 등의 지원을 통해 향상될 수 있다. 회복  
탄력성이 성격적 특성인가 역동적 변화의 과정인가에 대해 연구자들의 논란  
은 여전히 계속되고 있지만, 개인 성격적 특성의 자아 탄력성과 구분된 개념  
으로 회복탄력성을 역동적 과정으로 바라보고 회복탄력성을 길러 문제를 예  
방하고 대처하려는 방향으로 나아가려는 경향이 강조되고 있다(Brooks,  
Goldstein, 2003). 비슷한 상황으로 역경이나 스트레스, 변화나 위기 상황에  
맞닥뜨렸을 때 단순히 손실을 회복하는 것을 넘어서, 그 상황에 적응하고, 성  
장하거나 긍정적인 방향으로 변화할 수 있는 개인 또는 집단의 능력으로 이  
해한다. 어려움을 어떻게 받아들이고, 그 상황에 얼마나 잘 적응하는지 이라  
는 두 관점으로 접근하였다는 결과가 있다(기경희, 2018).

국내에서는 임상 간호사의 회복탄력성이 높을수록 사회적 문제해결능력이  
높고, 직무소진이 낮다는 결과가 나타났다(김민정 외, 2015). 직장인 연구에서  
는 회복탄력성이 직무 만족이나 조직몰입에 긍정적 영향을 주었다는 결과가  
있다(김재봉 외, 2022).

## Ⅲ. 연구방법론

### 3.1. 데이터 수집방법

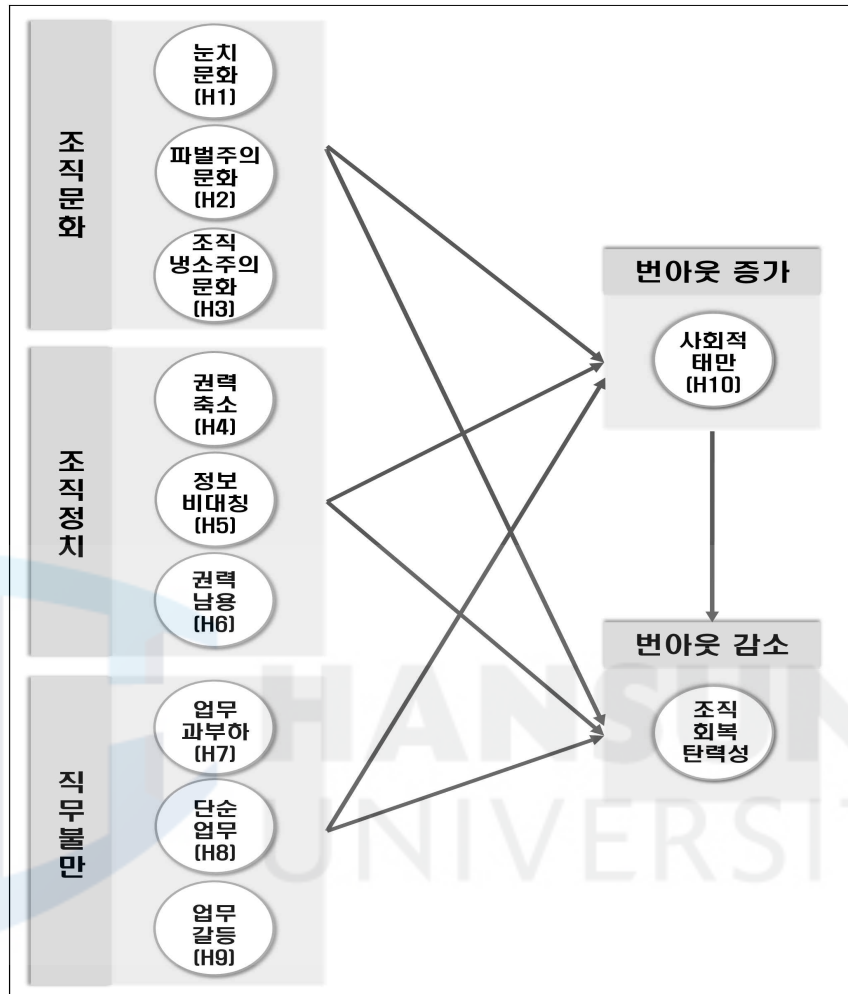
본 연구는 중간관리자가 인지한 심리적 계약 위반이 조직정치와 직무 불만에 미치는 번아웃 진단을 실증적으로 밝히기 위해 설계하였다. 매슬로의 번아웃 척도(Maslach, 1981)를 바탕으로 연구모형을 수립하였다. 연구모형은 조직문화, 조직정치, 직무 불만에 영향을 받아서 번아웃의 결과로 나타날 수 있는 사회적 태만이 조직회복탄력성에 얼마만큼 영향을 주는지 검토하였다. 실증분석을 위해 2025년 10월 18일부터 11월 1일까지 국내 중소기업의 구성원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문 응답자 361명이 응답하였으며 유효하지 않은 20명을 제외한 341명의 결과를 최종 분석에 활용하였다.

### 3.2 기본 모형 가설설정

#### 3.2.1 조직문화, 조직정치, 직무불만과 번아웃 결과와의 관계

조직 내에서 공식 규정보다 관계, 분위기, 상사의 눈치에 따라 말과 행동을 조절해야 하는 문화는 구성원에게 심리적 부담을 준다. 조직 정치가 강한 환경에서는 구성원이 공정한 절차나 제안되어 있는 규범보다는 눈치와 암묵적 규칙을 우선하게 되고, 이는 자신의 성과와 노력이 정당하게 평가되지 않을 것이라는 인식을 하게 된다. 경험이 누적되면 구성원은 조직으로부터 암묵적으로 약속된다고 생각하는 공정한 대우가 지켜지지 않았다고 느낄 수 있어 심리적 계약위반에 대한 인식과 조직 냉소주의로 이어질 수 있다.

[그림 3-1] 기본 연구모형 가설



이론적 배경의 선행연구를 바탕으로, 눈치문화가 강할수록 중간관리자가 사회적 배제되는 경험이 커지고, 조직에 대한 심리적 자본과 회복탄력성이 저하되어 변아웃 결과로 사회적 태만은 높아지고 조직회복탄력성은 요구수준이 높아질 것이라는 가설을 설정하였다.

**가설 H1-1 : 중간관리자가 인지하는 조직문화 중에서 눈치문화 수준이 높을수록 변아웃 결과로 사회적 태만 수준이 높아질 것이다.**

**가설 H1-2 : 중간관리자가 인지하는 조직 눈치문화 수준이 높을수록 변아웃 결과로 조직 회복탄력성 요구수준이 높아질 것이다.**

파벌, 라인, 학연, 지연 등 비공식 집단에 의해 정보와 기회가 차별적으로 분배되는 문화는 구성원에게 불공정을 느끼게 한다. 특정 집단에 속하지 못한 중간관리자는 회의나 의사결정 과정에서 배제되거나, 성과와 무관하게 승진 또는 보상에서 소외된다고 느끼기 쉽다. 경험은 조직이 약속했던 공정한 평가와 보상이 지켜지지 않았다는 심리적 계약위반 인식을 강화하고, 결과적으로 조직에 대한 헌신보다 방어적이며 거리 두기 행동을 선택하게 만든다. 심리적 계약위반이 조직몰입과 이직 의도, 조직 변화 저항에 부정적 영향을 준다는 국내 연구결과는 논리를 뒷받침한다(이해경 외, 2021).

파벌주의 문화는 중간관리자에게 스스로 조직 내 주변인 또는 소외된 존재로 인식하게 만들고, 사회적 배제가 회복탄력성 저하로 연결될 수 있어 변아웃 결과로 사회적 태만은 높아지고 조직회복탄력성 요구수준이 높아질 것이라고 가설을 설정하였다.

**가설 H2-1 : 중간관리자가 인지하는 조직 파벌문화 수준이 높을수록 변아웃 결과로 사회적 태만이 높아질 것이다.**

**가설 H2-2 : 중간관리자가 인지하는 조직문화 중에서 파벌문화 수준이 높을수록 변아웃 결과로 조직 회복탄력성 요구수준이 높아질 것이다.**

조직냉소주의문화는 조직의 공정성과 진정성에 대한 불신과 회의감으로, 어차피 바뀌지 않는다, 말해도 소용없다는 인식으로 이야기한다. 국내 연구에서는 심리적 계약 위반이 조직 냉소주의를 높이고, 냉소주의가 다시 조직 변화 저항과 이직 의도에 부정적 영향을 주는 매개 경로가 반복적으로 확인되고 있다(전상우 외, 2022). 중간관리자가 냉소주의적 분위기 속에서, 조직으로 지원받지 못하고 홀로 남겨져 있다는 사회적 고립감, 그리고 회복 불가능하다는 무력감을 경험을 통해서 변아웃 결과로 사회적 태만 수준은 높아질 것인지 조직회복탄력성 요구수준은 높아질 것이라는 가설을 설정하였다.

**가설 H3-1 : 중간관리자가 인지하는 조직냉소주의문화 수준이 높을수록  
변아웃 결과로 사회적 태만 수준이 높아질 것이다.**

**가설 H3-2 : 중간관리자가 인지하는 조직냉소주의문화 수준이 높을수록  
변아웃 결과로 조직 회복탄력성 요구수준이 높아질 것이다.**

권력축소는 중간관리자가 업무를 수행하는 데 필요한 권한, 정보, 자원이 제한되거나 박탈되는 경험을 뜻한다. 권한은 줄어드는데 책임은 그대로인 상황은 역할갈등과 직무 스트레스를 심화시키며, 자신이 조직에서 신뢰받지 못한다는 신호로 해석될 수 있다. 국내 연구에서 심리적 계약위반이 조직 변화 저항과 냉소주의를 높이고, 나아가 조직에 대한 부정적 태도를 강화한다는 결과는, 권력축소와 같은 구조적 경험이 중간관리자의 변아웃을 촉진할 수 있음을 시사한다(이상현 외, 2020). 권력축소의 경험이 심할수록 변아웃 결과로 사회적 태만 수준이 높아지고 회복탄력성 요구수준이 높아질 것이라는 가설을 설정하였다.

**가설 H4-1 : 중간관리자가 인지하는 조직정치 중에서 권력축소 경험이  
심할수록 변아웃 결과로 사회적 태만 수준이 높아질 것이다.**

**가설 H4-2 : 중간관리자가 인지하는 조직정치 중에서 권력축소 경험이  
심할수록 변아웃 결과로 조직 회복탄력성 요구수준이 높아질 것이다.**

정보 비대칭은 의사결정과 관련된 핵심 정보가 일부 집단과 경영진에게만 집중되고, 중간관리자에게는 충분히 공유되지 않는 상황을 이야기한다. 정보가 제한될수록 중간관리자는 자신의 성과와 평가가 불투명한 기준에 의해 좌우된다고 느끼기 쉽고, 심리적 계약 위반과 불신을 일으킬 수 있다. 조직정치, 조직 침묵 연구에서는 정치적 조직문화와 불투명한 의사소통 구조가 구성원의 침묵과 부정적 태도를 강화한다고 보고한다(박이레 외, 2022). 정보비대칭 경험이 심할수록 변아웃 결과로 사회적 태만 수준은 높아질 것이고 회복탄력성 요구수준이 높아질 것이라는 가설을 설정하였다.

**가설 H5-1 : 중간관리자가 인지하는 조직정치 중에서 정보비대칭 경험이 심할수록 번아웃 결과로 사회적 태만 수준이 높아질 것이다.**

**가설 H5-2 : 중간관리자가 인지하는 조직정치 중에서 정보비대칭 경험이 심할수록 번아웃 결과로 조직 회복탄력성 요구수준이 높아질 것이다.**

권력남용은 상급자가 보유한 공식적이거나 비공식적 권력을 사적 이익이나 감정적으로 관리하는 행위를 이야기한다. 반복적인 권력남용은 중간관리자에게 강한 정서적 소진과 직무스트레스를 유발하며, 조직이 약속한 존중, 공정성, 절차적 정의가 무너졌다는 심리적 계약 위반 인식으로 이어질 수 있다.

국내 연구에서도 심리적 계약 위반과 직무스트레스, 정서적 소진 간의 연관성이 다수 확인된다. 중간관리자를 대상으로 한 연구는 부하에 의한 심리적 계약 위반이 직무스트레스와 정서적 소진을 통해 중간관리자의 번아웃을 높인다는 결과를 제안한다(김수남 외, 2024). 권력남용 경험이 심할수록 번아웃 결과로 사회적 태만 수준은 높아지고 회복탄력성의 요구수준이 높아질 것이라는 가설을 설정하였다.

**가설 H6-1 : 중간관리자가 인지하는 조직정치 중에서 권력남용 경험이 심할수록 번아웃 결과로 사회적 태만 수준이 높아질 것이다.**

**가설 H6-2 : 중간관리자가 인지하는 조직정치 중에서 권력남용 경험이 심할수록 번아웃 결과로 조직 회복탄력성 요구수준이 높아질 것이다.**

업무 과부하는 주어진 시간·자원 대비 과도한 업무량과 역할 요구를 의미하며, 직무 스트레스와 번아웃의 핵심 선행요인이라는 연구들이 많이 있다. 그 중 하나인 국내 경찰공무원, 서비스직 등 다양한 표본에서, 직무요구나 보상 부적절, 관계갈등 등이 직무소진을 유의하게 증가시키는 것으로 나타났다(김성환, 2014). 업무과부하에 대한 불만이 클수록 번아웃 결과로 사회적 태만 수준은 높아지고 회복탄력성 요구수준이 높아질 것이라는 가설을 설정하였다.

**가설 H7-1 : 중간관리자가 인지하는 직무불만 중에서 업무과부하에 대한 불만이 클수록 번아웃 결과로 사회적 태만 수준이 높아질 것이다.**

**가설 H7-2 : 중간관리자가 인지하는 직무불만 중에서 업무과부하에 대한 불만이 클수록 번아웃 결과로 조직 회복탄력성 요구수준이 높아질 것이다.**

단순하고 반복적인 업무는 즉각적인 과부하는 낮을 수 있으나, 장기적으로는 직무의 의미 상실, 성장 가능성 저하, 정체감 위기를 초래하여 정서적 소진을 일으킬 수 있다. 도전적 자원과 자율성이 부족한 직무는 심리적 에너지 고갈을 통해 번아웃을 증가시킨다. 중간관리자가 자신의 역할을 단순한 지시를 전달하고 보고하는 창구로 인식하게 되면, 조직 내에서 전략적 파트너가 아닌 소모품으로 취급된다고 느끼기 쉬워 단순업무에 대한 불만이 클수록 번아웃 결과로 사회적 태만 수준은 높아질 것이고 회복탄력성 요구수준이 높아질 것이라는 가설을 설정하였다.

**가설 H8-1 : 중간관리자가 인지하는 직무불만 중에서 단순업무에 대한 불만이 클수록 번아웃 결과로 사회적 태만 수준이 높아질 것이다.**

**가설 H8-2 : 중간관리자가 인지하는 직무불만 중에서 단순업무에 대한 불만이 클수록 번아웃 결과로 조직 회복탄력성 요구수준이 높아질 것이다.**

업무갈등은 역할 모호성, 역할갈등, 부서 간 이해 충돌 등에서 비롯되며, 중간관리자가 워선과 현장 사이에 끼어있는 상황에 있을수록 더 크게 경험된다. 갈등이 지속할 때 정서적 피로와 냉소가 증가하고, 조직에 대한 회복력과 신뢰가 떨어지면서 번아웃 수준이 높아진다. 직무스트레스와 갈등 요인이 직무소진과 이직 의도에 유의한 영향을 미친다는 국내 연구결과는 관계를 뒷받침한다(김성환, 2014). 업무갈등에 대한 불만이 클수록 사회적 태만 수준은 높아질 것이며 회복탄력성 요구수준이 높아질 것이라는 가설을 세웠다.

**가설 H9-1 : 중간관리자가 인지하는 직무불만 중에서 업무갈등에 대한 불만이 클수록 번아웃 결과로 사회적 태만 수준이 높아질 것이다.**

**가설 H9-2 : 중간관리자가 인지하는 직무불만 중에서 업무갈등에 대한 불만이 클수록 번아웃 결과로 조직 회복탄력성 요구수준이 높아질 것이다.**

회복탄력성은 스트레스 상황에서 개인이 부정적 감정을 조절하고, 의미를 재구성하며, 다시 도전할 수 있게 하는 심리적 자본이다. 국내 연구에서는 회복탄력성이 조직몰입과 조직 신뢰에 긍정적 영향을 준다는 결과를 제안하며, 회복탄력성이 높을수록 조직 내에서 경험하는 어려움을 성장의 기회로 전환할 가능성이 크다고 보고한다(백유성 외, 2018). 반대로 사회적 배제 경험이 누적되면, 구성원은 조직으로부터 심리적으로 멀어지게 되어 돌아갈 수 없는 지점에 이르렀다고 느끼게 된다. 회복탄력성이 낮을수록 번아웃 후 회복 가능성은 더욱 떨어지며, 이직이나 조용한 사직 등 극단적인 결과로 이어진다. 심리적 계약 위반이 MZ세대의 조용한 사직과 이직 의도에 부정적 영향을 준다는 최근 연구도 비슷한 맥락으로 지지한다(오현수, 2024). 사회적 태만 수준이 높을수록 조직회복탄력성 요구수준이 높아질 것이라는 가설을 설정하였다.

**가설 H10-1 : 중간관리자가 인지하는 사회적 태만 수준이 높을수록 조직 회복탄력성 요구수준이 높아질 것이다.**

**가설 H10-2 : 중간관리자가 인지하는 심리적 계약 위반 인식은 조직정치, 직무불만을 인지하여 조직 회복탄력성 요구수준이 높아질 것이다.**

조직 구성원이 권한을 가진 상급자나 중간관리자가 자신의 권한을 조직적 목적보다 개인 목적을 위해 남용하면, 구성원들은 조직에 대한 신뢰감이 떨어지고 적극적 참여 동기가 낮아질 수 있다. 구성원들이 집단 업무에 덜 집중하고, 사회적 태만이나 무임승차를 보일 가능성이 커진다. 권력 남용을 독립변수로, 사회적 태만을 종속변수로 하는 인과관계를 설정했다. 긍정심리자본이 직무 만족을 매개로 조직 동일시와 사회적 태만 행동에 미치는 영향과 긍정

심리자본이 직무 불만족이 사회적 태만 행동에 영향을 미치는 것을 확인하고자 한다. 직무 만족이 낮을수록 사회적 태만 행동이 증가하는 경향을 보였고, 이는 권력 남용으로 인해 직무 만족이 저하될 수 있다는 이론적 연결고리를 제공한다(한나영, 2017). 조직 내 권력남용과 유사하게 조직정치나 권한의 비공정 행사가 구성원의 부정적 태도인 냉소 또는 무관심 등으로 나타난다는 연구가 있다. 조직정치지각이 직무소진 혹은 냉소에 미치는 영향 연구가 있다(임운식 외, 2011).

### 3.3 조직문화와 불만지속기간 모형 가설 설정

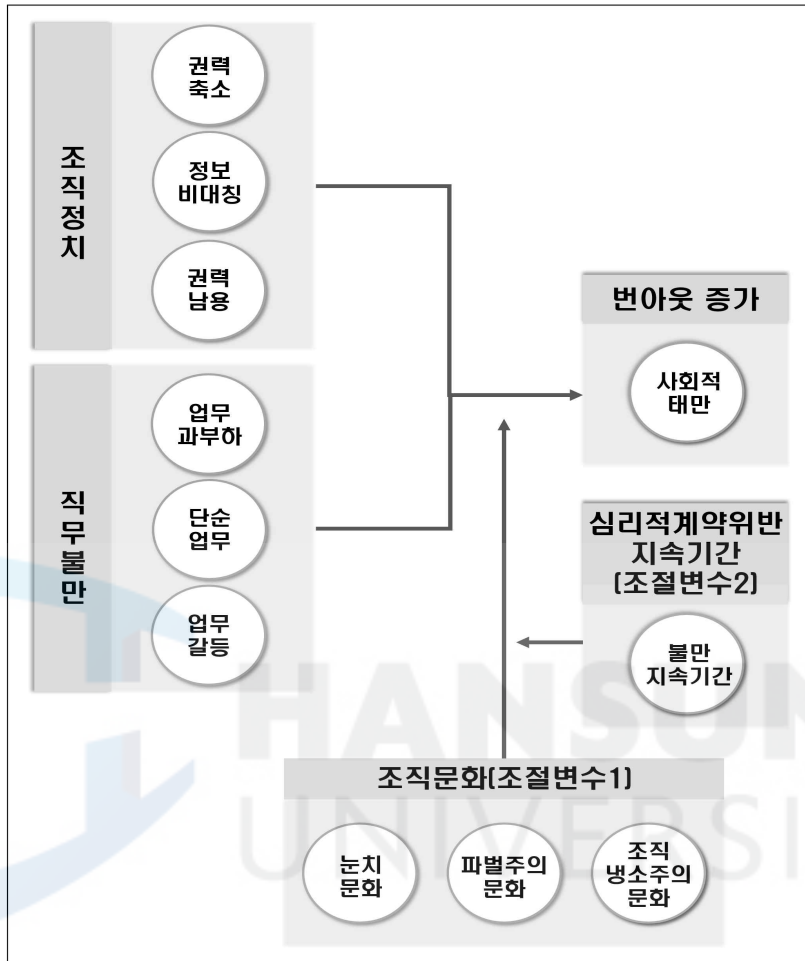
본 연구는 전체적으로 조직문화, 조직정치, 직무불만이 사회적 태만과 회복탄력성에 영향을 제공하는지 분석하는 것이 중요하다. 세부적으로 조직문화와 심리적 계약위반인 불만지속기간을 3개월 미만과 이상으로 구분하여 사회적 태만 차이가 있는 것을 분석해보는 것이 실무적인 조직 컨설팅 진단으로 중요한 의미가 있다고 볼 수 있다. 본 연구는 [그림3-2]와 같이 조절효과를 분석하는 내용으로 가설을 설정하였다.

눈치, 파벌, 냉소주의가 만연한 역기능 조직문화가 불만지속기간에 따라 중간관리자가 겪게 되는 공정하지 않은 조직이라고 다르게 인식하여 정치적인 상황을 회피하거나 최소의 노력만 하는 행동을 보일 가능성이 커질 것이다. 조직 정치가 사회적 태만에 이어지는 역기능 조직문화가 강한 환경에서는 더 많이 나타날 것이라는 가설을 설정하였다.

**가설 H11 : 중간관리자가 인지하는 역기능 조직문화(눈치, 파벌, 조직냉소)가 높아질수록, 조직정치(권력축소, 정보비대칭, 권력남용)가 사회적 태만에 미치는 영향은 더 강해질 것이다.**

**가설 H12 : 중간관리자가 인지하는 역기능 조직문화(눈치, 파벌, 조직냉소)가 높아질수록, 직무불만(업무과부하, 단순업무, 업무갈등)가 사회적 태만에 미치는 영향은 더 강해질 것이다.**

[그림3-2] 조직문화와 불만지속기간 연구모형



과도한 업무, 반복적이며 단순한 업무, 빈번한 업무갈등은 번아웃과 이직 의도를 높이는 대표적인 직무 스트레스 요인으로 알려져 있다. 스트레스가 존재하더라도, 조직문화가 공정하고 심리적으로 안전하면 구성원은 문제 해결이나 소통을 선택할 수 있다. 반대로 눈치와 파벌이 강한 조직에서는 불만을 드러내기보다는 대충하며 버티기와 같은 사회적 태만으로 대응하기 쉽다. 직무 불만이 사회적 태만으로 전환되는 정도는 조직문화의 질에 따라 달라질 수 있으며, 역기능 조직문화가 강할수록 그 전환이 더욱 뚜렷해질 것이라는 조절 가설로 설정하였다.

**가설 H13 : 중간관리자가 인지하는 심리적 계약 위반 지속기간이 길수록 조직정치(권력축소, 정보비대칭, 권력남용)가 사회적 태만에 미치는 영향은 더 강해질 것이다.**

심리적 계약위반은 변아웃, 이직 의도, 조용한 사직과 같은 부정적 태도와 행동을 촉발하는 핵심 요인으로 반복적으로 확인하였다. 부하에 의한 심리적 계약 위반(김수남 외, 2024)이 중간관리자의 직무소진에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나, 심리적 계약위반을 얼마나 오랫동안 경험하느냐가 변아웃의 누적과 깊이와 연결될 수 있음을 보여준다. 이런 상태에서 조직정치인 권력축소, 정보비대칭, 권력남용을 반복적으로 경험하면 중간관리자는 조직도약속을 지키지 않고, 정치적으로만 움직인다는 인식을 하게 되어, 적극적 기여보다는 노력 최소화와 방관 등 사회적 태만으로 반응할 가능성이 커진다.

심리적 계약위반이 오래갈수록, 조직정치가 사회적 태만으로 이어지는 영향력은 더 강해질 것이라는 조절 가설을 설정하였다.

**가설 H14 : 중간관리자가 인지하는 심리적 계약 위반 지속기간이 길수록 직무불만(업무과부하, 단순업무, 업무갈등)가 사회적 태만에 미치는 영향은 더 강해질 것이다.**

역할과부하, 업무갈등 등 직무 스트레스가 심리적 계약위반을 증가시키고, 조직몰입이 감소하는 구조가 이론적 배경에서 검증된 바 있다.

중간관리자는 조직이 약속한 지원, 보상, 경력기회를 충분히 제공하지 않는다는 인식을 하고 있으며, 직무 스트레스의 회복력이 줄어들고, 더 이상 기대하지 않는다는 냉소적 태도로 변하게 된다. 업무과부하, 단순업무, 업무갈등과 같은 직무불만 요인은 더 쉽게 사회적 태만으로 연결될 수 있으므로, 심리적 계약위반의 지속기간이 길수록 직무불만과 사회적 태만 간의 관계가 커질 수 있다는 조절 가설을 설정하였다.

**가설 H15 : 중간관리자가 인지하는 역기능 조직문화(눈치·파벌·조직냉소)가 강하고, 심리적 계약 위반 지속기간이 길수록 조직정치 및 직무불만이 사회적 태만에 미치는 영향은 더 강해질 것이다.**

심리적 계약 위반이 조직냉소주의문화를 높이고, 조직냉소주의문화는 다시 번아웃, 조직이탈 의도 등 부정적 결과로 이어지는 부정적 고리(김수남 외, 2024)가 보고되고 있다. 여기에 한국적 맥락의 눈치, 파벌 중심 조직문화가 결합 되면, 중간관리자는 문제를 개선하기보다는 조용한 사직 또는 사회적 태만과 같이 눈에 덜 띄는 방식으로 조직에서 거리를 두는 경향을 보일 수 있다. 역기능 조직문화가 강하고 심리적 계약위반이 장기간 지속하는 조건에서, 조직정치와 직무불만이 사회적 태만으로 이어지는 영향력이 극대화될 것이라는 이중조절 가설을 설정하였다.

### 3.4. 변수의 조작적 정의

각 변수는 [표3-1]과 같이 정의하고 측정되었으며, 참고한 문헌은 세계적으로 유명한 학자인 스테판 로빈슨과 안젤로 키니키의 문헌뿐만 아니라 해외 유명 저널과 저서의 설명으로 참고하여 작성하였다. 조직문화, 조직정치, 직무불만이 서로 어떤 상호 관계가 있는지 그 영향으로 번아웃 증가에 영향을 주고 있어서 사회적 태만을 일으키게 하는지 그리고 번아웃 감소 요인인 조직 회복탄력성에 어떤 영향을 주고 있는지 측정하였다.

[표3-1] 조작적 정의와 측정항목

구분	변수	조작적 정의	측정항목		참고문헌
조직 문화	눈치 문화	상사의 감정·분위기에 따라 발언과 행동을 조절하는 정도	눈치문화1	상사 반응 살피기	Schneider et al. (2013) Chatman et al. (2014)
			눈치문화2	분위기 따라 결정	
			눈치문화3	표정 보고 발언조절	
			눈치문화4	지시 우선 순응	
	파벌 문화	특정 집단과 라인 중심의 비공식 영향력을 인식하는 정도	파벌문화1	특정 라인 우선 참여	Robbins (2021) Angelo Kinicki (2022)
			파벌문화2	영향력 편중 현상	
			파벌문화3	성과 혼선 인식	
			파벌문화4	정보 획득 어려움	
	조직 냉소주의 문화	절차, 정책, 성과에 대한 불신과 책임 회피가 반복되는 정도	냉소주의1	사적 결정행사	Maslach, Christina (2022)
			냉소주의2	사적 업무지시	
			냉소주의3	책임 전가 경험	
			냉소주의4	갈등 시 책임 혼선	
조직 정치	권력 축소	상급자의 지시·감정이 업무·권한에 영향을 준다고 인식하는 정도	권력축소1	감정에 따른 지시	Murray, Gandz (1980) Pullen, Rhodes (2014) Ferris, et al. (2011)
			권력축소2	눈치로 불이익	
			권력축소3	감정에 따라 배분	
			권력축소4	발언 제한 경험	
	정보 비대칭	정보 접근·전달이 불균형하여 누락·지연이 발생한다고 인식하는 정도	비대칭1	의견 제한 경험	Robbins (2021) Angelo Kinicki (2022)
			비대칭2	정보 누락 전달	
			비대칭3	선별 정보 제공	
			비대칭4	접근 권한 제한	
	권력 남용	상급자의 권한이 불공정하게 행사되고 책임이 전가된다고 인식하는 정도	권력남용1	개인 이익을 위한 결정	Robbins (2021) Angelo Kinicki (2022)
			권력남용2	사적 업무지시	
			권력남용3	책임 전가 행위	
			권력남용4	무리한 참석 요구	

구분	변수	조작적 정의	측정항목		참고문헌
직무 불만	업무 과부하	업무 양과 강도가 개인 역량을 초과해 부담을 느끼는 정도	과부하1	과도한 업무량 경험	O'Reilly, et al. (2014) Robbins (2021) Angelo Kinicki (2022) Maslach, Christina (2022)
			과부하2	야근과 추가근무 경험	
			과부하3	휴가의 반납, 취소 경험	
			과부하4	업무량 급증 경험	
	단순 업무	반복적이고 단순한 업무가 직무 전문성·자율성을 저하 정도	단순업무1	단순반복 업무	
			단순업무2	반복적 기본업무	
			단순업무3	불만족 반복업무	
			단순업무4	단조로운 업무	
	업무 갈등	부서 및 업무 간 역할, 책임 경계가 불명확하여 갈등이 발생하는 정도	업무갈등1	역할 변동, 혼선 경험	
			업무갈등2	지시충돌 경험	
			업무갈등3	업무갈등 빈도	
			업무갈등4	갈등 유발 요인	
변아웃 결과	사회적 태만	조직 성과에 기여하지 않고 책임을 회피하는 경향을 인식하는 정도	사회적 태만1	무임 승차 지속지각	Luthans (2006) Maslach, Christina (2022)
			사회적 태만2	성과평가 불공정 인식	
			사회적 태만3	특정 라인 편애 지각	
			사회적 태만4	업무기여 회피지각	
	회복 탄력성	스트레스 상황에서 균형을 회복하고 다시 적응하는 능력을 인식하는 정도	회복탄력성1	사내 취미·동호회 지원	Robbins (2021)
			회복탄력성2	충분한 휴식·여가 제공	Angelo Kinicki (2022)
			회복탄력성3	헬스·운동 등 인센티브 제공	
			회복탄력성4	심리·건강 프로그램 제공	

## IV. 연구결과

### 4.1. 기술통계

본 연구의 설문 응답자는 총 341명이며, 인구통계학적 특성을 확인하기 위해 빈도분석을 시행하였다. 인구통계학적 특성은 실증분석의 신뢰성과 대표성을 확보하기 위한 기초 자료로 결과는 다음과 같다.

분석 결과로 먼저 성별을 살펴보면 남성이 185명(54.3%)으로 가장 높은 비중을 차지하였고, 여성이 156명(45.7%)이었다. 근무연수는 5년 이상~9년 미만이 133명(39.0%)으로 가장 많았으며, 불만을 지속한 기간을 보면 1개월 정도가 39명(11.4%), 2~3개월 정도가 101명(29.6%), 4~6개월 정도가 119명(34.9%)로 나타났다. 당시 직무는 기획/전략이 105명(30.8%)으로 가장 많았고, 인사/교육이 34명(10.0%), 홍보/마케팅/영업이 75명(22.0%), 제조/생산/운영이 38명(11.1%), 연구개발/데이터분석/정보전산/IT이 32명(9.4%), 고객서비스/민원/현장이 23명(6.7%), 재무/회계/예산/법무가 34명(10.0%)이었다. 당시 직급은 대리급 84명(24.6%), 과장급 160명(46.9%), 차장급 73명(21.4%), 부장급 24명(7.0%)로 나타났다. 당시 연령대는 28세~30세가 19명(5.6%), 31세~36세가 133명(39.0%), 37세~41세 116명(34.0%), 42세~46세 67명(19.6%), 47세~51세 6명(1.8%)으로 나타났다. 주업종 분포를 살펴보면 전문과학기술서비스업이 80명(23.5%)으로 가장 많았으며, 제조업 72명(21.1%), 서비스업 59명(17.3%), 금융·보험업 23명(6.7%), 전문 서비스업 17명(5.0%), 농림수산업 17명(5.0%)의 순으로 조사하였다. 기업 유형은 중소기업이 270명(79.2%)으로 가장 높은 비중을 보였으며, 스타트업 24명(7.0%), 벤처기업 47명(13.8%) 순으로 나타났다. 기업 규모는 10~49인 규모가 144명(42.2%)으로 가장 많았고, 이어서 50~100인 101명(29.6%), 101~299인 87명(25.5%), 1~9인 9명(2.6%)으로 나타났다. 전체적인 빈도분석의 결과는 본 설문 응답자가 주로 30~40대 중간관리자 중심의 표본으로 구성되어 있고, 직무나 업종이 다양하게 분포되어 있다. 이를 [표4-1]로 정리하였고 기술통계 분석의 타당성을 높이기 위한 기초 자료로 활용하였다.

[표 4-1] 응답자의 인구통계학적 특성

구분		빈도 (명)	비율 (%)	구분		빈도 (명)	비율 (%)
성별	남성	185	54.3	당시 직급	차장급	73	21.4
	여성	156	45.7		부장급	24	7.0
근무 연수	5년이상~9년미만	133	39.0	당시 연령대	28세~30세	19	5.6
	9년이상~13년미만	102	29.9		31세~36세	133	39.0
	13년이상~16년 미만	56	16.4		37세~41세	116	34.0
	16년이상~20년 미만	44	12.9		42세~46세	67	19.6
	21년 이상	6	1.8		47세~51세	6	1.8
불만 지속 기간	1개월 정도	39	11.4	주업종	제조업	72	21.1
	2~3개월 정도	101	29.6		정보통신업	73	21.4
	4~6개월 정도	119	34.9		전문과학 및 기술서비스업	80	23.5
	7개월 이상	82	24.0		서비스업	59	17.3
당시 직무	기획/전략	105	30.8	기업 유형	금융 및 보험업	23	6.7
	인사/교육	34	10.0		전문 서비스	17	5.0
	홍보/마케팅/영업	75	22.0		농림수산업	17	5.0
	제조/생산/운영	38	11.1	기업 유형	스타트업	24	7.0
	연구개발/데이터분석 /정보전산/IT	32	9.4		벤처기업	47	13.8
	고객서비스/ 민원/현장	23	6.7		중소기업	270	79.2
	당시 직급	재무/회계/ 예산/법무	34	10.0	회사 규모	1~9명	9
대리급		84	24.6	10~49명		144	42.2
과장급		160	46.9	50~100명		101	29.6
				101~299명		87	25.5

## 4.2. 신뢰성과 타당성 검정

본 연구에서는 탐색적 요인 분석을 시행하였고, 설문 문항이 요인분석에 적합한지 확인하기 위해 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)와 Bartlett 구형성 검정을 수행하였다. 그리고 주성분 분석을 이용하여 문항들이 몇 개의 요인으로 묶이는지 탐색하였다. 회전방식은 요인 간 상관을 허용하는 직교회전(varimax) 또는 지정된 회전방식 중 하나를 적용하여 요인의 구조를 명확하게 구분하였다. 끝으로 각 요인의 내적 일관성을 검증하기 위해 신뢰도 분석(Cronbach's  $\alpha$ )을 실시하였다.

[표4-2]는 눈치문화, 파벌문화, 조직냉소주의문화의 요인으로 조직문화의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위해 탐색적 요인 분석과 신뢰도 분석을 시행하였다. 분석 적합성은 전체 문항의 KMO 값은 0.862로 요인분석 적합 기준인 0.8을 상회하여 높은 수준으로 나타났으며, Bartlett의 구형성 검정도  $\chi^2 = 2097.881$ ,  $p = .001$ 으로 유의하여, 측정 문항 간의 상관성이 충분하다. 요인분석 결과로 눈치문화 요인의 네 문항은 모두 동일 요인에 적재되었고, 문항들의 요인적재량은 0.761에서 0.856 범위에 분포하였다, 공통성 분석은 어떤 문항이 요인 전체에 얼마나 잘 설명되는지를 나타내는데 개별 설문의 타당성을 설명하는데 기준값인 0.4를 초과하여 조직문화 문항들이 요인분석을 하기에 적합함을 의미한다.

신뢰성과 타당성의 분석 결과는 구성원들이 상급자의 표정이나 분위기, 암묵적 기대를 읽고 행동하는 것이 조직 내 눈치문화가 잠재요인으로 형성되어 있다. 중간관리자의 관점에서 볼 때, 눈치문화는 업무 지시와 의사소통에 영향을 주고 있으며 구성원 행동이 일관되는 상황을 만드는 주요한 조직문화 요소로 이해할 수 있다.

파벌문화 요인은 네 문항 모두 요인적재량이 0.725~0.869로 모두 높은 수준을 보였으며 공통성 역시 0.640~0.772 범위로 확인되어 요인 구조가 안정적으로 형성된다. 조직 내에서의 줄 서기나 특정 집단 중심의 의사결정과 비공식적 파벌구조와 같은 파벌문화의 특성이 하나의 일관된 요인으로 구조화되었음을 보여준다. 중간관리자들은 파벌문화가 팀 간 협업, 의사소통 흐름,

자원 배분 과정에 영향을 미친다고 인식하는 경향이 있어, 관련 문항들이 이들의 경험과 지각을 비교적 명확하게 반영한 것으로 볼 수 있다. 이는 각 문항의 개념을 안정적으로 측정하고 있음을 의미한다.

조직냉소주의문화 요인의 네 문항은 0.530~0.826의 요인적재량을 보였고, 공통성도 0.578~0.724로 나타났다. 조직냉소1~3 문항이 0.77 이상으로 높은 요인적재량을 보여, 구성원이 조직 변화에 대해 기대를 하지 않거나, 조직 운영 방식에 회의를 느끼고 있어 심리적 상태가 회의적임을 확인할 수 있었다. 중간관리자의 관점에서는 냉소적 분위기가 팀의 혁신 태도나 조직몰입을 저하할 수 있어, 요인에 대하여 정확히 측정 도구의 신뢰성이 중요한 의미가 있다. 신뢰도 분석 결과는 세 하위요인의 Cronbach's  $\alpha$  값은 눈치문화 0.880, 파벌문화 0.857, 조직냉소주의문화 문화 0.802로 모두 0.80 이상의 높은 수준이 보여 내부의 일관성이 우수한 것으로 확인하였다. 세 조직문화 요인이 구성원의 실제 경험과 조직 내 사회적 규범을 일관되게 반영되고 있음을 알 수 있었다.

[표 4-2]의 조직문화 측정도구는 KMO와 Bartlett 검정을 통해 요인분석 적합성이 입증되었고, 요인적재량과 공통성 또한 기준치를 크게 상회함으로써 양호한 구조적 타당성을 확보하였다. 더불어 모든 요인이 높은 신뢰도 값을 보였기 때문에, 본 도구는 중간관리자가 인지하는 조직 내 비공식 규범, 관계구조, 정서적 분위기 등 문항을 일관되게 측정할 수 있는 유효한 척도로 판단하였다.

[표4-3]의 조직정치 신뢰성과 타당성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석을 시행하였다. 전체 문항의 KMO 값은 0.877로 요인분석에 적합한 수준이었으며, Bartlett의 구형성 검정 또한  $\chi^2 = 2063.221$ ,  $p < .001$ 로 유의하게 나타나 요인분석의 조건을 충족하였다.

권력축소 요인은 네 문항이 모두 동일한 요인에 정확하게 적재되었으며, 요인적재량은 0.775~0.849, 공통성은 0.661~0.756이다. 중간관리자가 경험하는 의사결정 권한의 축소나 역할 약화가 네 문항에 동일하게 반영되어 있음을 의미하며, 신뢰도(Cronbach's  $\alpha = 0.851$ ) 역시 높은 수준을 보였다.

[표 4-2] 조직문화의 신뢰성과 타당성 분석 결과

구분		성분			공통성	신뢰도 분석
변수명	아이템명	1	2	3		
눈치문화	눈치문화1	<b>0.761</b>	0.147	0.229	0.653	0.880
	눈치문화2	<b>0.856</b>	0.141	0.122	0.768	
	눈치문화3	<b>0.849</b>	0.177	0.222	0.802	
	눈치문화4	<b>0.839</b>	0.090	0.112	0.725	
파벌문화	파벌문화1	0.071	<b>0.868</b>	0.056	0.762	0.857
	파벌문화2	0.062	<b>0.869</b>	0.110	0.772	
	파벌문화3	0.171	<b>0.770</b>	0.223	0.672	
	파벌문화4	0.277	<b>0.725</b>	0.193	0.640	
조직냉소 주의문화	조직냉소1	0.159	0.118	<b>0.771</b>	0.633	0.802
	조직냉소2	0.155	0.132	<b>0.826</b>	0.724	
	조직냉소3	0.148	0.130	<b>0.808</b>	0.692	
	조직냉소4	0.370	0.400	<b>0.530</b>	0.578	

KMO=0.862 Bartlett= 2097.881 (p=.001)

정보비대칭 요인은 모든 문항이 요인 3에 적재되었고, 요인적재량은 0.666~0.817, 공통성은 0.578~0.702 범위였다. 중간관리자의 관점에서 정보가 편중되거나 선택적으로 전달되는 현상은 업무 지연, 오해, 권한 불균형 등을 초래하는 중요한 조직정치 요인이다. 구성원들이 인지하는 ‘정보 공유의 불균형’이 네 문항에 안정적으로 반영되어 있으며, 신뢰도(Cronbach’s  $\alpha$  =0.813)도 양호한 것으로 나타났다.

권력남용 요인은 네 문항 모두 요인 1에 높게 적재되었으며, 적재량은 0.754~0.889, 공통성은 0.672~0.819로 분석하였다. 경영자의 과도한 권한 행사나 압박하는 리더십을 구성원들이 정확히 인식하고 있음을 보여주는 결과이다. 권력남용은 중간관리자에게 갈등소진, 위축된 의사소통 등 다양한 부정적 결과를 유발하는 핵심 요인인 만큼, 본 측정도구가 강하게 포착하고 있다는 점은 이론적, 실무적 측면 모두에서 의미가 있다. 신뢰도(Cronbach’s  $\alpha$

=0.895)는 세 요인 중 가장 높아 우수한 내적 일관성을 보여주었다. 조직정치 세 하위요인 권력축소, 정보비대칭, 권력남용은 모두 높은 요인적재량(0.666~0.889), 공통성(0.578~0.819), 신뢰도(0.851~0.895)으로 표현할 수 있다. 중간관리자들이 조직정치 관련 문항들을 공통된 심리적 특성으로 인식하고 있으며, 이 척도가 구조적이며 안정적으로 형성되어 있음을 의미한다. 본 연구에서 사용된 조직정치 측정도구는 실제 조직현장의 경험과 맥락을 타당하게 반영하고 있어, 이후 수행되는 회귀분석 및 조절효과 분석에서 신뢰할 수 있음을 확인하였다.

[표 4-3] 조직정치의 신뢰성과 타당성 분석 결과

구분		성분			공통성	신뢰도 분석
변수명	아이템명	1	2	3		
권력축소	권력축소1	0.071	<b>0.849</b>	0.173	0.756	0.851
	권력축소2	0.140	<b>0.829</b>	0.064	0.711	
	권력축소3	0.093	<b>0.775</b>	0.226	0.661	
	권력축소4	0.100	<b>0.776</b>	0.228	0.663	
정보 비대칭	정보비대칭1	0.321	0.175	<b>0.666</b>	0.578	0.813
	정보비대칭2	0.186	0.177	<b>0.787</b>	0.685	
	정보비대칭3	0.108	0.149	<b>0.817</b>	0.702	
	정보비대칭4	0.228	0.220	<b>0.722</b>	0.622	
권력남용	권력남용1	<b>0.754</b>	0.051	0.318	0.672	0.895
	권력남용2	<b>0.889</b>	0.064	0.159	0.819	
	권력남용3	<b>0.869</b>	0.135	0.177	0.805	
	권력남용4	<b>0.842</b>	0.182	0.171	0.770	

KMO=0.877, Bartlett= 2063.221 (p=0.001)

[표4-4]는 직무불만족을 구성하는 세 요인으로 업무과부하, 단순업무, 업무갈등의 신뢰성과 타당성을 검토하였다. 전체 문항에 대한 요인분석 적합도 검증 결과, KMO 값은 0.822로 요인분석에 적합한 수준을 보였으며, Bartlett

의 구형성 검정 또한  $\chi^2 = 1906.942$ ,  $p = .001$ 으로 유의하게 나타나 요인 간 상관성이 있음을 확인하였다. 이는 직무불만족을 구성하는 문항들이 공통된 요인 구조를 형성하고 있어 요인분석을 수행하기에 적합한 데이터임을 의미한다.

업무과부하 요인의 네 문항은 각각 0.765, 0.885, 0.858, 0.813의 높은 요인적재량을 보였으며, 공통성 또한 0.594~0.804 수준으로 우수하였다. 업무량이 많고 부담이 큰 상황을 측정하는 문항들이 하나의 잠재요인에 안정적으로 결속되어 있다는 것을 의미한다. 중간관리자의 관점에서 보았을 때, 업무과부하가 반복적으로 발생하는 조직 환경에서는 구성원들이 유사한 스트레스 반응과 피로도를 보이기 때문에, 본 결과는 실무 경험과도 일치하는 구조로 해석할 수 있다. 단순업무 문항들 역시 모두 동일 요인에 강하게 적재되었으며(요인적재량 0.795~0.863), 공통성 역시 0.638~0.778으로 요인의 설명력이 높게 나타났다. 단순하고 반복적인 업무로 인해 발생하는 지루함과 동기 저하 등의 심리적 반응이 하나의 구조적 차원으로 잘 묶여 있음을 보여주는 결과이다. 중간관리자는 단순업무가 지속할 경우 구성원들이 직무 의미를 잃고 무기력감을 호소하는 경향을 자주 목격하는데, 현상을 신뢰성 있는 문항으로 측정하고 있음이 검증한다고 할 수 있다.

업무갈등 문항들은 모두 기준치(0.50)를 충분히 웃도는 0.745~0.826의 요인적재량을 보였고, 공통성도 0.593~0.696 수준으로 높았다. 역할 충돌, 의사소통 문제, 업무 배분 갈등 등이 하나의 공통된 잠재요인으로 정확히 구성되어 있다는 것을 의미한다. 중간관리자의 실무 현장에서 업무갈등은 팀 내 긴장, 오해, 역할 중첩 등으로 자주 나타나는 문제인데, 본 분석 결과는 갈등 구성요인을 체계적으로 측정할 수 있는 도구임을 보여주고 있다.

직무불만족의 세 요인인 업무과부하, 단순업무, 업무갈등은 모두 높은 수준의 요인적재량과 공통성을 보였으며, 신뢰도 역시 0.823~0.866 수준으로 내부일관성이 우수하게 보인다. 중간관리자가 실무에서 반복적으로 경험하는 구성원들의 직무 스트레스, 무기력감, 역할갈등을 구조적으로 잘 반영하고 있음을 나타낸다.

KMO 값 0.822, Bartlett 검정의 유의성( $p = .001$ )은 본 연구에서 사용된

측정도구가 요인 분석뿐 아니라 후속적인 회귀분석과 조절효과 분석에도 적합함을 보여주는 근거라 할 수 있다.

[표 4-4] 직무불만족의 신뢰성과 타당성 분석 결과

구분		성분			공통성	신뢰도 분석
변수명	아이템명	1	2	3		
업무 과부하	업무과부하1	0.025	<b>0.765</b>	0.088	0.594	0.865
	업무과부하2	0.043	<b>0.885</b>	0.138	0.804	
	업무과부하3	0.133	<b>0.858</b>	0.065	0.759	
	업무과부하4	0.176	<b>0.813</b>	0.118	0.706	
단순업무	단순업무1	<b>0.795</b>	0.034	0.062	0.638	0.866
	단순업무2	<b>0.863</b>	0.116	0.028	0.759	
	단순업무3	<b>0.861</b>	0.124	0.146	0.778	
	단순업무4	<b>0.817</b>	0.095	0.152	0.699	
업무갈등	업무갈등1	0.096	0.146	<b>0.801</b>	0.672	0.823
	업무갈등2	0.110	0.037	<b>0.826</b>	0.696	
	업무갈등3	0.082	0.039	<b>0.813</b>	0.669	
	업무갈등4	0.077	0.178	<b>0.745</b>	0.593	

KMO=0.822, Bartlett= 1906.942 (p=.001)

[표4-5]는 번아웃 결과 영역을 구성하는 두 요인, 즉 사회적 태만과 회복 탄력성에 대한 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석 결과를 보여주었다. 전체 문항에 대한 KMO 값은 0.789로 요인분석을 적용하기에 양호한 수준을 보였으며, Bartlett 검정도  $\chi^2 = 1019.258$ ,  $p = .001$ 으로 나타나 변수 간 상관구조가 통계적으로 충분히 존재하였다. 번아웃 관련 문항들이 공통된 구조를 이루고 있어 요인분석을 실시하는 데 무리가 없음을 의미한다.

사회적 태만 요인은 네 개 문항 모두 요인 1에 높게 적재되었으며, 성분 값은 0.825~0.838 범위로 안정적이고 일관된 적재량으로 보인다. 각 문항의 공통성 또한 0.681~0.784로 양호한 수준을 유지하며, 신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ )

는 0.878로 높게 나타나, 사회적 태만이 구성원들 사이에서 강하게 공유되는 일관된 개념으로 측정되었음을 확인할 수 있다.

회복탄력성 요인은 네 개 문항 모두 요인 2에 명확하게 적재되었고, 성분 값은 0.685~0.802의 범위로 나타났다. 공통성 값은 0.474~0.609로 비교적 고른 분포를 보였으며, 신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ )는 0.746으로 사회과학 연구에서 수용 가능한 안정적 수준을 유지하였다.

변아웃 결과를 구성하는 두 하위요인(사회적 태만, 회복탄력성)은 모두 높은 수준의 요인적재량(0.685~0.802)과 공통성(0.474~0.881)을 확보하고 있으며, 사회적 태만은 높은 내적 신뢰도( $\alpha=0.878$ )를 보여 본 연구에서 사용된 측정도구가 탁월한 일관성을 갖추고 있음을 확인하였다. 구성원들이 인지하는 책임회피, 무임승차 경향(사회적 태만)과 스트레스 회복능력(회복탄력성)이 구분되는 두 개의 심리적 구조로 존재함을 의미한다.

[표 4-5] 사회적 태만과 회복탄력성의 신뢰성과 타당성 분석 결과

변수명	구분 아이템명	성분		공통성	신뢰도 분석
		1	2		
변아웃 결과	사회적 태만1	0.825	-0.009	0.681	0.878
	사회적 태만2	0.881	0.081	0.784	
	사회적 태만3	0.877	0.036	0.770	
	사회적 태만4	0.838	-0.009	0.702	
	회복탄력성1	0.062	0.685	0.474	0.746
	회복탄력성2	-0.005	0.744	0.554	
	회복탄력성3	-0.015	0.802	0.643	
	회복탄력성4	0.036	0.780	0.609	

KMO=0.789, Bartlett= 1019.258 (0.001)

### 4.3 상관관계

[표4-6]은 상관분석을 진행했다. 상관분석이란 값이 1에 가까울수록 강한 양의 상관관계, 0에 가까울수록 상관없음, -1에 가까우면 음의 상관관계를 의미한다. 상관관계 분석은 두 변수 간의 선형적 관련성의 정도와 방향을 측정하는 통계기법으로, 한 변수가 증가하거나 감소할 때 다른 변수가 어떻게 변하는지를 분석하는데 사용된다(김충련, 2012).

분석 결과, 대부분의 변수가  $p < .05$  혹은  $p < .01$  수준에서 유의한 상관을 보였으며, 세부 내용을 살펴보면, 눈치문화는 권력축소, 정보비대칭, 권력남용과 각각  $p < .01$  수준에서 유의한 상관관계를 나타냈다. 중간관리자가 상사나 조직 분위기에 지나치게 맞추어 행동하는 환경일수록, 실제로는 업무 수행에 필요한 권한이 축소되거나 정보 접근이 제한되며, 경영자의 지시·권한 사용이 감정적으로 이루어진다고 느끼는 경향이 강해짐을 의미한다. 비공식적 분위기와 감정에 민감하게 영향을 받는 조직문화가 존재할수록 조직정치가 강화되는 구조가 형성되고 있음을 확인할 수 있다. 파벌문화와 조직냉소주의문화 역시 동일한 방향성과 유의성을 보였는데, 조직 내 평가르거나 불신의 문화가 권력 왜곡, 정보 독점, 책임회피 등 정치적 환경을 더욱 심화시킨다는 점으로 표현하였다. 조직정치 요인과 직무불만 요인 간의 상관을 살펴보면, 권력축소, 정보비대칭, 권력남용은 모두 업무과부하, 단순업무, 업무갈등과  $p < .01$  수준에서 함께 증가하는 관계를 보였다. 조직정치가 강하게 작동하는 환경일수록 중간관리자는 자신의 판단권이 줄어들고, 업무를 수행하는 데 필요한 정보가 원활히 공유되지 않으며, 경영자의 지시는 일관성이 떨어지는 경우가 많아진다. 업무 부담을 증가시키고, 반복적이고 의미가 낮은 업무가 늘어나며, 부서 간 또는 상/하 관계 내 갈등을 키우는 방향으로 작용한다. 즉, 조직정치의 강화가 직무 스트레스와 직무불만을 높이는 것으로 확인할 수 있다. 직무불만 변수와 번아웃 결과 변수 간의 관계에서 유의한 연관성이 있다. 업무갈등과 사회적 태만 간에는  $p < .05$  수준에서 비례적으로 높아지는 경향이 보였는데, 중간관리자가 업무 이해관계 충돌, 의사소통의 단절, 역할과 책임의 모호성을 계속 경험할수록 업무 기여를 회피하려는 심리적 경향이 강화됨을 보여준다.

갈등 상황은 구성원들이 자신의 역할 책임을 축소하거나 부담을 회피하는 행동으로 이어지기가 쉽고, 조직의 성과 저하와 팀 내 협력 약화를 시키는 중요한 요인으로 작용한다. 회복탄력성과 조직문화, 조직정치 요인 간의 관계는 일부에서만 유의하게 나타났으며, 사회적 태만과 회복탄력성 간에는 유의한 상관이 나타나지 않았다( $p > .05$ ). 즉, 두 변수가 동일한 구조나 방향성을 갖지 않는 독립된 특성임을 의미한다. 사회적 태만이 책임회피 및 권한 축소와 같은 부정적 행동 성향이라면, 회복탄력성은 스트레스 상황에서 균형을 회복하고 다시 적응할 수 있는 긍정적 자원으로 작동하는 변수이다.

상관분석 결과는 조직문화, 조직정치, 직무불만, 번아웃 결과 간에 상당히 강한 연관성이 존재함을 보여준다. 조직정치 요인들은 조직문화와 직무불만, 번아웃 결과 변수와 넓은 영역에서 유의미한 상관을 보였는데, 중간관리자의 실제 업무 환경에서 권한과 정보의 왜곡, 비공정한 권력 행사, 업무갈등 및 과부하 증가, 책임회피 및 역할 기여 감소로 이어지는 연쇄적 구조가 실질적으로 존재함을 알 수 있다. 이후 본 연구가 설정한 가설 및 연구모형의 검증에서도 변수 간의 유의미한 인과적 경로가 나타날 가능성이 큼을 보여준다.

[표 4-6] 상관관계 분석

변수명	조직문화			조직정치			직무불만			번아웃 결과	
	눈치 문화	파벌 문화	냉소주의 문화	권력 축소	정보 비대칭	권력 남용	업무 과부하	단순 업무	업무 갈등	사회적 태만	조직회복 탄력성
조직 문화	눈치문화	1									
	파벌문화	.357**	1								
	냉소주의문화	.471**	.433**	1							
조직 정치	권력축소	.366**	.240**	.427**	1						
	정보비대칭	.612**	.577**	.675**	.444**	1					
	권력남용	.554**	.131*	.493**	.288**	.498**	1				
직무 불만	업무과부하	.395**	.202**	.276**	.212**	.281**	.226**	1			
	단순업무	.528**	.302**	.428**	.288**	.584**	.729**	.233**	1		
	업무갈등	.128*	.215**	.183**	.167**	.217**	.120*	.254**	.236**	1	
번아웃 결과	사회적태만	.773**	.401**	.500**	.442**	.629**	.516**	.389**	.544**	.148**	1
	조직회복탄력성	.054	.002	.074	.052	.020	.138*	.176**	.041	.173**	.054

\*\* 상관계수가 0.01 수준에서 유의합니다(양측).

\* 상관계수가 0.05 수준에서 유의합니다(양측).

## 4.4 가설검정 결과 분석

### 4.4.1 기본 전체 모형 가설 검정 결과

중간관리자가 인지하는 심리적 계약 위반의 영역을 성장보장, 안정지원, 조직문화, 상사나 경영진 태도로 세분화하여 [표4-7]로 정리하였다. 중간관리자들은 여러 항목에서 조직이 기대된 역할을 충분히 이행하지 못하고 있다고 인식하고 있으며, 조직문화의 부정적 형성과 조직정치 강화, 직무불만 증가로 이어져 번아웃 위험을 크게 높이는 것으로 나타났다.

성장보장 중에서 보상 및 복리후생 영역이 표 전체에서 가장 높은 빈도와 비율을 보이는 핵심 요인으로 약속된 금전적 보상이나 성과 인센티브를 받지 못했다는 응답(211명, 25.95%)은 모든 항목 중 가장 높은 순위가 나왔다. 중간관리자가 공정한 보상이나 인센티브 체계가 작동하지 않는 조직 환경에 놓여 있음을 의미하며, 보상 불공정은 조직정치 변수 중 권력남용과 정보비대칭과 같은 조직정치와 밀접하게 연결된다.

보상의 기준이 불투명하거나 비공식적 관계나 인맥 중심으로 배분된다고 생각하는 때도 심리적 계약위반이 강화되고, 정서적 탈진과 냉소를 심화시키는 주요 요인으로 작용한다.

승진 기회 부족(151명, 18.57%) 역시 중간관리자의 불만과 좌절감을 보여주는 지표였으며, 장기적인 경력개발 제도 부재(75명, 9.23%)는 조직이 구성원의 장기적 성장과 경력 확보를 지원하지 못하고 있음을 의미했다. 눈치문화나 파벌문화가 강한 조직에서 흔히 나타나는 특징으로, 절차적 공정성이 약화되고 비공식적 기준에 의해 승진이 결정되는 구조적 문제가 반영된 결과다. 중간관리자가 조직 내 성장 가능성을 체감하기 어렵고, 미래에 대한 기대가 약화하며 번아웃의 주요 요소인 조직냉소주의문화가 강화될 가능성이 커진다. 안정지원 영역에서도 중간관리자의 불안 심리가 두드러졌다. 근무환경 및 인력 지원 부족(86명, 17.62%)은 기본적인 업무 수행 조건이 충족되지 않는다고 여긴다는 점을 보여주었으며, 업무 변경이나 목표 조정 시 명확한 기준이 없다는(29명, 5.94%), 정보비대칭과 업무갈등의 문제를 드러냈다. 경영진의

지시가 체계적 절차를 따르지 않고 즉흥적으로 이루어지는 것으로 인식될 수 있으며, 중간관리자의 역할 과부하와 스트레스를 높여 번아웃 위험을 구조적으로 키우는 요인으로 작용한다.

[표4-7] 심리적 계약 위반 분석현황

대분류	중분류	세부항목 (중간관리자로서...)	반응		우선 순위
			N	비율	
성장 보상	경력 개발 및 승진 기회	<b>기대했던 승진 기회가 제공되지 않았다.</b>	151	18.57	2
		충분한 교육, 훈련 및 성장 기회가 제공되지 않았다.	40	4.92	7
		인사이동 과정 또는 부서 이동이 공정하지 않았다.	84	10.33	3
		장기적인 경력개발 경로가 제시되지 않았다.	75	9.23	4
	보상 및 복리 후생	<b>성과에 따른 약속된 보상이나 인센티브를 받지 못했다.</b>	211	25.95	1
		<b>성과 책임만 과도하게 부과되고 공로는 인정받지 못했다.</b>	211	25.95	1
약속된 복리후생 제도가 제대로 운영되지 않았다.		41	5.04	6	
안정 지원	고용 안전성 · 근무 환경	고용 안정성이 보장되지 않았다.	44	9.02	5
		<b>근무시간과 워라밸 보장이 지켜지지 않았다.</b>	86	17.62	2
		업무 변경 또는 업무 불만 개선 약속이 지켜지지 않았다.	29	5.94	6
	역할 · 권한 · 자원 지원	부서 운영과 지원이 부족했다.	45	9.22	4
		부서 역할과 책임이 불분명했다.	41	8.40	5
		부서 간 협력 지원이 부족했다.	41	8.40	5
		<b>직급에 맞는 자율성과 권한 위임이 보장되지 않았다.</b>	133	27.25	1
		직급에 맞는 필요한 정보공유가 충분하지 않았다.	69	14.14	3
	조직문화· 상사·경영진 태도	경영진은 위기 상황에서 나를 보호하지 않고 책임만 전가했다	40	9.9	3
		경영진은 나의 소통과 참여 보장이 지켜지지 않았다.	33	8.17	6
<b>경영진은 나의 의견 반영을 들어주지 않았다.</b>		116	28.71	1	
경영진은 나를 인격적으로 존중하지 않았다.		31	7.67	7	
경영진은 약속된 멘토링과 리더십 지원을 받지 못했다.		35	8.66	5	
경영진은 약속한 혁신과 창의성 장려를 실행시키지 않았다.		33	8.17	6	
<b>경영진의 의사결정 과정은 투명하지 않았다.</b>		79	19.55	2	
경영진의 갈등 관리는 공정하지 않았다.		37	9.16	4	

직급에 맞는 자율성과 권한 위임이 보장되지 않음(133명, 27.25%)은 중간 관리자가 충분한 조직적 지원 없이 과업을 스스로 해결해야 하는 부담을 떠안고 있음을 의미한다. 역할 수행의 어려움을 가중되며, 조직에 대한 신뢰 약화를 초래하는 주요 요인이 된다.

경영진은 나의 의견 반영을 들어주지 않음(116명, 28.71%)과 의사결정의 불투명성(79명, 19.55%) 역시 중간관리자에게 심각한 불신과 무력감을 일으키는 요소로 확인하였다. 권력남용과 정보비대칭을 핵심으로 하는 조직정치적 환경이 강화된 상태를 반영하며, 중간관리자가 조직과 리더십에 대해 배신감을 느끼게 하는 원인이 된다. 중간관리자들은 조직으로부터 기대되었던 절차적 공정성, 상호신뢰 기반의 관계, 경력 개발과 보상, 안정된 업무 환경이 충족되지 않을 때 번아웃을 경험하게 되며, 보상 불공정과 상사나 경영진에 대한 신뢰 붕괴는 직접적이며 번아웃 촉진요인으로 작용한다.

심리적 계약 위반은 보상, 승진, 자원지원, 의사결정 투명성 등 다양한 영역에서 동시에 발생하고 있었다. 조직문화의 왜곡인 눈치문화, 파벌문화, 조직냉소주의와 강하게 연동되며, 권력축소, 정보비대칭, 권력남용과 같은 조직정치 요인을 강화하는 구조로 이어진다. 함께 나타난 직무불만, 업무과부하, 단순업무, 업무갈등 등은 중간관리자의 번아웃을 촉진하는 핵심 변수로 작용했다. 중간관리자는 공정한 절차와 신뢰 기반 관계, 경력개발 지원, 안정된 업무 환경 등이 충족되지 않을 때 심리적 회복력이 약화하고 번아웃 위험이 많이 증가하는 것으로 해석할 수 있다.

[표4-8]은 사회적 태만을 종속변수로 설정하여 조직문화, 조직정치, 직무불만 요인이 미치는 영향을 분석한 결과를 나타내고 있다. 모형의 설명력은  $R^2 = 0.658$ , 수정된  $R^2 = 0.649$ 로 나타났으며, F값 70.756( $p < .001$ )로 회귀모형이 의미 있는 결과를 보여주었다. Durbin-Watson 값이 2.006으로 분석결과가 서로 영향을 주고받는 문제도 거의 없는 것으로 볼 수 있다. 조직문화 요인에서는 세 변수가 모두 사회적 태만에 의미가 있다. 눈치문화는  $p=0.001$ ,  $t=11.192$ ,  $\beta=0.519$ 로 가장 강한 영향력을 보여, 사회적 태만을 설명하는 핵심 변수로 가설 H1-1은 채택되었다. 파벌문화( $p=.001$ ,  $t=3.938$ )도 유의하여 조직 내 배타적 집단 형성이 높아질수록 사회적 태만이 증가하는

경향이 확인되어, 가설 H2-1 채택되었다. 조직냉소주의문화(p=.001, t=3.342) 또한 의미가 있어 구성원의 냉소 수준이 높을수록 사회적 태만이 증가하는 것으로 가설 H3-1이 채택되었다.

[표4-8] 조직문화, 조직정치, 직무불만 대한 사회적 태만

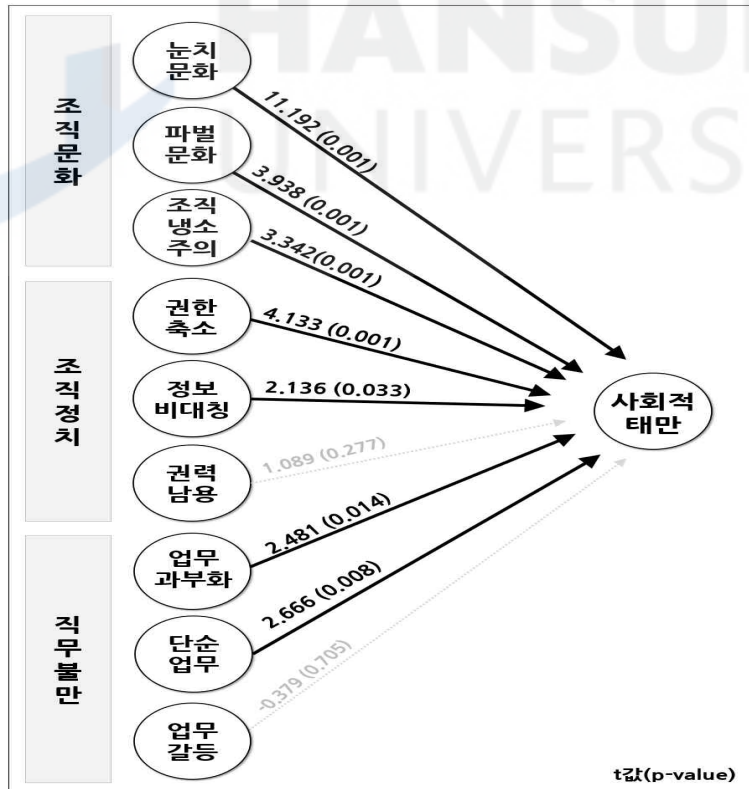
종속 변수	요인		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	VIF	가설	
			B	표준화 오류	베타					
사회적 태만	(상수)		1.503E-16	0.032		0.000	1.000			
	조직 문화	H1-1	눈치문화	0.519	0.046	0.519	11.192	0.001	2.083	채택
		H2-1	파벌문화	0.158	0.040	0.158	3.938	0.001	1.548	채택
		H3-1	조직냉소주의문화	0.148	0.044	0.148	3.342	0.001	1.887	채택
	조직 정치	H4-1	권력축소	0.153	0.037	0.153	4.133	0.001	1.318	채택
		H5-1	정보 비대칭	0.115	0.054	0.115	2.136	0.033	2.784	채택
		H6-1	권력남용	0.058	0.053	0.058	1.089	0.277	2.731	기각
	직무 불만	H7-1	업무 과부하	0.126	0.051	0.126	2.481	0.014	2.507	채택
		H8-1	단순업무	0.094	0.035	0.094	2.666	0.008	1.202	채택
		H9-1	업무갈등	-0.012	0.033	-0.012	-0.379	0.705	1.051	기각

R=.811 ,R<sup>2</sup>=.658 , 수정된 R<sup>2</sup>=0.649 , F= 70.756(0.001) , Durbin-Watson=2.006

조직정치 요인에서는 권력축소(p=.001, t=4.133)가 의미가 있어, 중간관리자가 권한이 줄어든다고 인식할수록 책임회피와 최소 노력 전략이 강화되는 것으로 가설 H4-1은 채택되었다. 정보비대칭(p=.033, t=2.136)도 유의하여 정보가 불공정하게 제공될수록 사회적 태만이 증가하는 경향으로 가설 H5-1이 채택되었다. 반면 권력남용은 p=.277, t=1.089로 유의하지 않아 사회적 태만을 독립적으로 설명하지 못하는 것으로 나타났고, 이에 따라 가설 H6-1은 기각되었다. 직무불만 요인의 경우, 업무과부하(p=.014, t=2.481)와 단순

업무( $p=.008$ ,  $t=2.666$ )가 모두 사회적 태만에 강한 영향을 보였다. 과도한 업무량은 심리적 여유를 약화하며 최소 노력 전략을 유도하고, 반복적이고 단조로운 업무는 직무 의미와 동기를 떨어뜨려 사회적 태만을 증가시키는 요인으로 나타났다. 가설 H7-1과 가설 H8-1은 모두 채택되었다. 반면 업무갈등은  $p=.705$ ,  $t=-0.379$ 로 유의하지 않아 사회적 태만을 직접적으로 설명하지 못했으며, H9-1은 기각되었다. 조직문화 요인인 눈치문화, 파벌문화, 조직냉소주의문화, 조직정치 요인인 권력축소, 정보비대칭, 직무불만 요인인 업무과부하, 단순업무는 모두 사회적 태만을 증가시키는 유의미한 변수로 확인되었으며, 눈치문화의 영향력이 가장 강했다. 반면 권력남용과 업무갈등은 유의하지 않아 이 가설은 기각되었다. 중간관리자가 경험하는 비공식적 규범, 정치적 환경, 직무 조건이 사회적 태만을 촉진하는 구조적 요인임을 실증적으로 보여주는 결과라 할 수 있다.

[그림 4-1] 조직문화, 조직정치, 직무불만에 대한 사회적 태만



[표4-9]는 조직문화, 조직정치, 직무불만 요인이 조직 회복탄력성에 미치는 영향을 검증한 회귀분석 결과를 보여준다. 전체 회귀식의 설명력은  $R^2 = .080$ 으로 나타났으며, F값 3.194( $p=.001$ )로 분석모형이 통계적으로 의미 있는 수준임이 확인되었다. Durbin-Watson 값은 1.569로 잔차의 자기상관 문제도 크지 않아 본 연구의 회복탄력성 분석모형이 일정 수준의 적합성을 갖춘 것으로 판단된다.

[표4-9] 조직문화, 조직정치, 직무불만에 대한 회복탄력성

종속 변수	요인		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	VIF	가설	
			B	표준화 오류	베타					
조직 회복탄력성	(상수)		1.010E-16	0.053		0.000	1.000			
	조직 문화	H1-1	눈치문화	-0.056	0.076	-0.056	-0.735	0.463	2.083	기각
		H2-1	파벌문화	-0.015	0.066	-0.015	-0.230	0.818	1.548	기각
		H3-1	조직냉소주의문화	0.008	0.072	0.008	0.108	0.914	1.887	기각
	조직 정치	H4-1	권력축소	0.020	0.061	0.020	0.328	0.743	1.318	기각
		H5-1	정보비대칭	-0.016	0.088	-0.016	-0.186	0.853	2.784	기각
		H6-1	권력남용	0.221	0.087	0.221	2.533	0.012	2.731	채택
	직무 불만	H7-1	업무과부하	0.147	0.058	0.147	2.536	0.012	1.202	채택
		H8-1	단순업무	-0.118	0.083	-0.118	-1.410	0.160	2.507	기각
		H9-1	업무갈등	0.162	0.054	0.162	2.992	0.003	1.051	채택

$R^2=.283$  ,  $R=.080$  , 수정된  $R^2=0.055$  ,  $F= 3.194(0.001)$  , Durbin-Watson=1.569

조직문화 요인에서는 눈치문화, 파벌문화, 조직냉소주의문화 모두 회복탄력성에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 눈치문화는  $t=-0.735$ ,  $p=.463$ 으로 유의수준 .05를 충족하지 못해 가설 H1-1이 기각되었다. 파벌문화 역시  $t=-0.230$ ,  $p=.818$ 로 유의하지 않아 가설 H2-1이 기각되었으며, 조

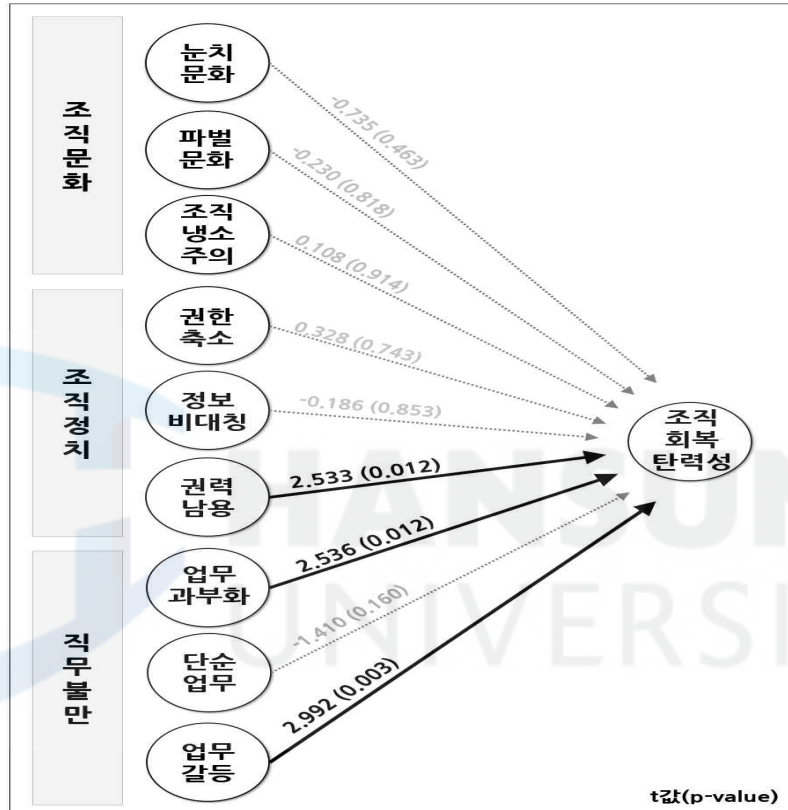
직냉소주의문화 또한  $t=0.108$ ,  $p=.914$ 로 유의미한 영향이 확인되지 않아 H3-1이 기각되었다. 중간관리자의 관점에서 조직 내 비공식적 규범이나 냉소적 분위기가 회복탄력성 인식에 직접적 영향을 미치지 않는다는 점을 의미한다.

조직정치 요인에서는 변수별로 상반된 결과가 나타났다. 권력축소는  $t=0.328$ ,  $p=.743$ 으로 유의하지 않아 가설 H4-1이 기각되었고, 정보비대칭도  $t=-0.186$ ,  $p=.853$ 으로 나타나 가설 H5-1이 기각되었다. 반면 권력남용은  $t=2.533$ ,  $p=.012$ 로 유의수준 .05를 충족하여 H6-1이 채택되었다. 권력남용의 표준화 계수  $\beta=0.221$ 는 긍정적인 방향으로, 권위적이고 통제적인 의사결정 구조가 오히려 위기 상황에서 신속한 대응을 유도해 중간관리자가 조직의 회복능력을 더 높게 인식할 가능성으로 볼 수 있다. 권력남용이 부정적 요인임에도 불구하고, 일부 상황에서는 구성원의 위기 대처 경험을 강화하는 복합적 역할을 할 수 있음을 의미한다. 직무불만 요인에서는 두 변수가 회복탄력성에 영향력이 커지는 것으로 나타났다.

업무과부하는  $t=2.536$ ,  $p=.012$ 로 의미가 있어 가설 H7-1이 채택되었다. 중간관리자가 높은 업무량과 스트레스 상황을 반복적으로 경험하면서 조직의 버티는 힘과 대응능력을 더 강하게 체감할 수 있다고 해석할 수 있다. 업무갈등 역시  $t=2.992$ ,  $p=.003$ 으로 높은 수준의 통계적 유의성이 나타나 가설 H9-1이 채택되었다. 갈등이 빈번한 환경은 심리적 압박을 높이지만, 동시에 위기 상황을 견디는 능력을 강화하는 요인으로 작용할 수 있다. 반면 단순업무는  $t=-1.410$ ,  $p=.160$ 으로 유의하지 않아 가설 H8-1은 기각되었다. 반복적이고 단조로운 업무가 회복탄력성 인식에 직접적인 영향을 미치지 않는다는 뜻이다. 또한, 다중공선성 검토 결과, 모든 변수의 VIF 값은 1.051~2.784 범위로 나타나 문제가 없는 것으로 보인다. 조직문화 요인인치, 파벌, 조직냉소주의는 모두 기각되었고, 조직정치 요인 중에서는 권력남용만이 채택되었으며, 직무불만 요인에서는 업무과부하와 업무갈등이 채택되었다. 비공식적 규범이나 조직 분위기보다, 중간관리자가 실제로 경험하는 정치적 압력과 업무스트레스가 조직회복탄력성 인식에 더 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 중간관리자가 지속적인 부담과 갈등을 겪는 과정에서 번아웃 위험이 높

아지는 동시에, 반복된 위기 대응을 통해 조직의 회복탄력성을 오히려 강화된다고 느낄 수 있는 이중적 구조를 보여주는 결과로 해석된다. [표4-9]를 [그림4-2] 다시 정리하였다.

[그림 4-2] 조직문화, 조직정치, 직무불만에 대한 회복탄력성



[표4-10]은 중간관리자의 사회적 태만이 조직 회복탄력성에 미치는 영향을 검증하기 위해 단순회귀분석을 실시한 결과, 전체 모형의 설명력  $R^2 = .000$ , 수정된  $R^2$  는  $-.003$ 으로 나타났다. 사회적 태만이 회복탄력성을 설명하지 못한다는 의미이며, 회귀모형의 F값은  $0.000(p=.001)$ 으로 나타났다. 실제 회귀계수의 유의성을 기준으로 보면 통계적으로 의미 있는 설명력을 갖는 모형은 아니라는 점을 확인할 필요가 있다. Durbin-Watson 값은 1.624로 잔차의 자기 상관 문제는 크지 않은 것으로 해석된다.

사회적 태만의 회귀계수는 비표준화 계수  $B=0.000$ , 표준화 오류 0.054, 표준화 계수  $\beta=0.000$ 으로 나타났으며,  $t$ 값은 0.000, 유의확률은  $p=1.000$ 으로 확인하였다.  $t$ 값이 0에 가깝고 유의확률이 1.0이라는 점은 사회적 태만이 회복탄력성에 어떠한 방향성의 영향도 미치지 않으며, 통계적으로 의미 있는 관계가 전혀 존재하지 않는다는 사실을 보여준다. 사회적 태만이 회복탄력성에 부정적 영향을 미칠 것이라는 가설 H10은 기각되었다.

[표4-10] 사회적 태만이 회복탄력성에 미치는 영향

종속 변수	요인		비표준화 계수		표준화 계수 베타	t	유의 확률	VIF	가설
			B	표준화 오류					
조직 회복 탄력성	(상수)		7.537E-17	0.054	.	0.000	1.000	.	기각
	H10	사회적 태만	0.000	0.054	0.000	0.000	1.000	1.000	

$R^2=.000$  , 수정된  $R^2=-.003$  ,  $F= .000(0.001)$  , Durbin-Watson=1.624

사회적 태만은 60% 이상의 설명력을 보였으나 조직회복탄력성은 5%의 설명력을 보였다. 똑같이 않은 보상의 문제보다 객관적인 기준 없이 임의로 적용하는 업무 관행이 문제로 공정성에 문제가 있다. 본 연구에서는 회복탄력성을 회사가 중간관리자에게 해줄 수 있는 복리후생으로 사내 동아리, 취미활동, 휴가제도, 합리적인 인센티브, 건강검진으로 설문을 하였기 때문에 높은 설명력이 나타나지 않았다고 볼 수 있다. 매슬렉 연구에 의하면 흔히 경영진의 판단오류로 복리후생을 높이면 중간관리자가 잘 따라 줄 것이라고 착각하고 있다고 주장하였다. 경영진이 잘못 생각하고 있는 보상이나 복리후생보다는 공정성을 더 무게를 두고 있음을 알 수 있다. 본 연구에서도 경영진의 오관이 실제로 한국 연구에서도 일치하는지 복리후생 개념을 회복탄력성으로 설정하여 연구하였을 때 기존 해외 연구에서 밝힌 바처럼 설명력이 낮았다. 본 연구는 공정성을 고려하지 않았기 때문에 설명력이 낮은 것이 기존 연구와 같다고 해석할 수 있겠다.

## 4.5.1 조직문화와 불만지속기간 가설 검정 결과

### 4.5.1.1 불만지속기간과 눈치문화, 권력축소 효과 검정

[표4-11]은 중간관리자가 느끼는 눈치문화, 권력축소, 불만지속기간이 사회적 태만에 미치는 영향을 검증하기 위해 설정되었으며 분석 결과, 눈치문화의 주 효과가 강하게 유의한 것으로 나타났다. 눈치문화의  $t$ 값은 5.4640, 유의확률은  $p=.0001$ 으로 모든 기준( $p<.001$ )을 충족하였다. 신뢰구간 역시 0을 포함하지 않아(LLCI=0.4531, ULCI=0.9628)로 눈치문화가 높아질수록 사회적 태만이 증가하는 방향의 일관된 효과를 확인했다. 중간관리자가 상사나 조직의 분위기에 맞추어 행동을 조정해야 하는 환경일수록, 중간관리자들이 책임을 회피하고 조직에 대한 기여를 축소하려는 태도가 강해지는 결과를 보여준다. 권력축소( $t=1.1218$ ,  $p=.2628$ )와 불만지속기간( $t=-1.3425$ ,  $p=.1804$ )은 모두 유의하지 않게 나타나, 두 변수 단독으로는 사회적 태만을 설명하지 못하는 것으로 확인했다. 권한 감소 경험이나 불만이 지속한 기간 그 자체만으로는 사회적 태만에 직접적인 영향을 미치기 어렵다는 점을 의미한다. 주 효과 외에 상호작용 분석에서는 의미 있는 결과를 일부 확인했다. 눈치문화×권력축소의 이차 상호작용 효과는  $t=-2.2748$ ,  $p=.0236$ 으로 유의하게 나타났다. 신뢰구간 역시  $-0.5130$ 에서  $-0.0372$ 로 0을 포함하지 않아 상호작용 효과가 통계적으로 안정적임을 보여준다. 중간관리자가 경험하는 권력축소 수준이 높아질수록, 눈치문화가 사회적 태만을 증가시키는 영향력이 상대적으로 약해지는 것으로 나타났다. 권한이 이미 축소된 환경에서는 눈치문화가 추가로 강화되어도 사회적 태만이 많이 증가하지 않지만, 권력축소가 낮은 조직에서는 눈치문화가 사회적 태만을 더욱 강하게 키우는 경향이 있는 것으로 해석된다.

눈치문화×불만지속기간( $t=-0.5403$ ,  $p=.5894$ ), 권력축소×불만지속기간( $t=0.5805$ ,  $p=.5619$ )은 모두 유의하지 않아 두 변수의 상호작용은 사회적 태만에 영향을 미치지 않는 것으로 보인다. 세 변수의 3차 상호작용(눈치문화×권력축소×불만지속기간) 역시  $t=1.5259$ ,  $p=.1280$ 으로 유의하지 않았으며, 모

형의 설명력 증가( $R^2$  -chng=0.0032,  $F=2.3284$ ,  $p=.128$ )도 통계적으로 의미가 없었다. 중간관리자의 불만지속기간이 두 변수의 관계를 변화시키는 추가적 조절 효과를 가지지 않는다는 점을 보여준다. 중간관리자의 사회적 태만을 증가시키는 주요 요인은 눈치문화의 직접 효과이며, 동시에 권력축소가 눈치문화의 영향을 약화하는 조절 효과가 존재함을 확인할 수 있었다. 그러나 불만지속기간은 단독으로도, 상호작용에서도 유의한 설명력을 갖지 못하였으며, 세 변수가 동시에 작용하는 삼중 상호작용 또한 통계적으로 의미가 없었다. 중간관리자의 사회적 태만이 조직의 비공식적 분위기와 권력 구조의 결합으로 더욱 자세하게 설명될 수 있음을 알 수 있다. [표4-11]을 그림[4-3]으로 다시 정리하였다.

[표4-11] 눈치문화, 권력축소, 불만지속기간, 사회적 태만

변수명	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
(상수)	0.1752	0.1265	1.3845	0.1671	-0.0737	0.4241
<b>눈치문화</b>	<b>0.7079</b>	<b>0.1296</b>	<b>5.4640</b>	<b>0.0001</b>	<b>0.4531</b>	<b>0.9628</b>
권력축소	0.1459	0.1301	1.1218	0.2628	-0.1100	0.4018
<b>눈치문화×권력축소</b>	<b>-0.2751</b>	<b>0.1209</b>	<b>-2.2748</b>	<b>0.0236</b>	<b>-0.513</b>	<b>-0.0372</b>
불만지속기간	-0.1025	0.0763	-1.3425	0.1804	-0.2526	0.0477
눈치문화×불만지속기간	-0.0420	0.0777	-0.5403	0.5894	-0.1949	0.1109
권력축소×불만지속기간	0.0453	0.0780	0.5805	0.5619	-0.1081	0.1986
눈치문화×권력축소× 불만지속기간	0.1074	0.0704	1.5259	0.1280	-0.0311	0.2459
	<b>R2-chng</b>	<b>F</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>p</b>	
눈치문화×권력축소× 불만지속기간	0.0032	2.3284	1	333	0.128	
<b>R</b>	<b>R-sq</b>	<b>MSE</b>	<b>F</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>p</b>
0.7326	0.5368	0.473	55.12	7	333	0.000

[그림 4-3] 눈치문화, 권력축소, 불만지속기간, 사회적 태만



#### 4.5.1.2 불만지속기간과 눈치문화, 정보비대칭 효과 검증

[표4-12]는 중간관리자가 느끼는 눈치문화, 정보비대칭, 불만지속기간이 사회적 태만에 미치는 영향을 검증하기 위해 설정되었으며 분석 결과, 회귀모형의 적합도를 보면,  $R^2$  는 0.5591, F값은 60.3262( $p=.001$ )로 보여서 모형 전체가 통계적으로 의미가 있다. 표에 제시된 독립변수들과 상호작용 항이 사회적 태만의 변동으로 많은 부분이 설명되고 있다.

개별 변수의 효과를 보면, 눈치문화의 주 효과가 가장 두드러진다. 눈치문화의 t값은 5.2700, 유의확률은  $p=.0001$ 으로, 사회적 태만에 미치는 영향이 유의하게 검증되었다. 중간관리자 입장에서 상사의 분위기와 감정에 맞추어 늘 눈치를 보며 말과 행동을 조정해야 하는 환경일수록, 사회적 태만 행동이 강해진다는 뜻이다. 정보비대칭의 주 효과는  $t=1.9134$ ,  $p=.0565$ 로 유의수준 .05에는 미치지 못해 통계적으로 뚜렷하지 않았고, 불만지속기간 역시  $t=-0.1951$ ,  $p=.8454$ 로 유의하지 않아 단독 효과는 확인되지 않았다. 상호작용을

보면, 눈치문화×정보비대칭, 눈치문화×불만지속기간, 정보비대칭×불만지속기간의 2차 상호작용은 각각  $t=1.8678(p=.0627)$ ,  $t=-1.4827(p=.1391)$ ,  $t=0.3415(p=.7329)$ 로 모두 유의수준 .05에서 유의하지 않았다. 눈치문화×정보비대칭×불만지속기간의 3차 상호작용은  $t=-2.5772$ ,  $p=.0104$ 로 의미 있게 보인다. 눈치문화와 정보비대칭이 사회적 태만에 미치는 영향은 불만이 얼마나 오래 지속하였는지에 따라 달라지는 조절 효과가 존재함을 의미한다.

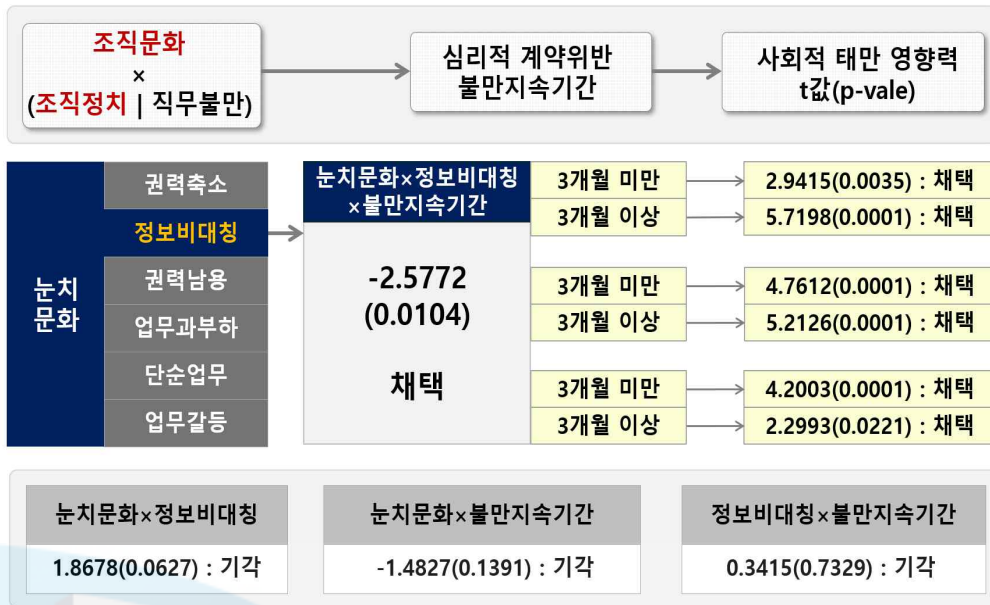
불만지속기간을 기준으로 나누어 본 추가 분석에서도 패턴이 확인된다. 불만이 3개월 미만인 집단에서는  $F=0.2473$ ,  $p=.6193$ 으로 상호작용 효과가 유의하지 않았지만, 불만이 3개월 이상 지속한 집단에서는  $F=9.6295$ ,  $p=.0021$ 로 유의하였다. 중간관리자가 일시적으로 불만을 느끼는 수준에서는 정보비대칭과 눈치문화의 결합 효과가 아직 크게 드러나지 않지만, 불만이 3개월 이상 누적되면 두 요인이 함께 작동하면서 사회적 태만이 눈에 띄게 증가하는 것이다. 조건부 기울기 결과를 보면, 불만이 3개월 미만일 때에도 눈치문화가 낮은 수준(-1.1026)에서 사회적 태만에 미치는 효과는  $t=2.9451$ ,  $p=.0035$ 로 의미 있게 보인다. 불만이 3개월 이상으로 길어지면 같은 눈치문화 수준에서  $t=5.7198$ ,  $p=.0000$ 으로 효과가 훨씬 강해진다. 눈치문화가 평균 수준(0.1512)이나 높은 수준(0.9369)일 때에도, 대부분의 경우  $t$ 값이 4 이상,  $p=.0001$  또는, .0221로 의미 있어서, 불만이 짧거나 길어도 눈치문화 자체는 사회적 태만을 꾸준히 끌어올리는 요인임을 보여준다. 다만 불만이 3개월 이상 누적될 때 그 효과가 더 강하거나 양상이 달라지는 점이 특징적이다.

중간관리자 관점에서, 눈치 보는 문화가 있는 조직에서는 시간이 지날수록 쌓이는 불만과 정보비대칭이 결합할 때 사회적 태만이 크게 높아진다는 의미다. 상사의 감정과 비공식 규범에 맞춰야 하고, 중요한 정보는 일부만 공유되며, 이런 상황이 몇 달 이상 반복되면 굳이 열심히 할 이유가 없다는 체념과 회피가 구조화된 행동으로 굳어질 수 있다. 중간관리자의 사회적 태만을 줄이기 위해서는 단순히 개인 태도를 문제 삼기보다, 눈치문화 자체를 완화하고, 정보 전달을 투명하게 만들며, 불만이 장기화하지 않도록 조기에 개입하는 조직 차원의 관리가 필요함을 알 수 있다. [표4-12]을 그림[4-4]으로 정리하였다.

[표4-12] 눈치문화, 정보비대칭, 불만지속기간, 사회적 태만

변수명	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
(상수)	0.0558	0.1292	0.4317	0.6662	-0.1984	0.3100	
<b>눈치문화</b>	<b>0.7376</b>	<b>0.1400</b>	<b>5.2700</b>	<b>0.0001</b>	<b>0.4623</b>	<b>1.0129</b>	
정보비대칭	0.2461	0.1286	1.9134	0.0565	-0.0069	0.4991	
눈치문화×정보비대칭	0.2064	0.1105	1.8678	0.0627	-0.0110	0.4239	
불만지속기간	-0.0153	0.0783	-0.1951	0.8454	-0.1693	0.1388	
눈치문화×불만지속기간	-0.1298	0.0875	-1.4827	0.1391	-0.3019	0.0424	
정보비대칭×불만지속기간	0.0271	0.0793	0.3415	0.7329	-0.1289	0.1831	
<b>눈치문화×정보비대칭× 불만지속기간</b>	<b>-0.1820</b>	<b>0.0706</b>	<b>-2.5772</b>	<b>0.0104</b>	<b>-0.3210</b>	<b>-0.0431</b>	
	R2-chng	F	df1	df2	p		
<b>눈치문화×정보비대칭× 불만지속기간</b>	<b>0.0088</b>	<b>6.6418</b>	<b>1</b>	<b>333</b>	<b>0.0104</b>		
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p	
0.7477	0.5591	0.4502	60.3262	7.0	333.00	0.000	
<b>불만지속기간에서의 정보비대칭과 눈치문화의 상호작용</b>							
불만지속기간	Effect	F	df1	df2	p		
3개월 미만	0.0244	0.2473	1	333	0.6193		
3개월 이상	-0.1576	9.6295	1	333	0.0021		
<b>조절변수가 특정 값일 때, 독립변수가 종속변수에 미치는 효과가 어떻게 달라지는지 여부</b>							
눈치문화	불만지속기간	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-1.1026	3개월 미만	0.2463	0.0837	2.9415	0.0035	0.0816	0.4110
-1.1026	3개월 이상	0.4741	0.0829	5.7198	0.0001	0.3110	0.6371
0.1512	3개월 미만	0.2769	0.0582	4.7612	0.0001	0.1625	0.3913
0.1512	3개월 이상	0.2765	0.0530	5.2126	0.0001	0.1721	0.3808
0.9369	3개월 미만	0.2961	0.0705	4.2003	0.0001	0.1574	0.4347
0.9369	3개월 이상	0.1526	0.0664	2.2993	0.0221	0.022	0.2832

[그림 4-4] 눈치문화, 정보비대칭, 불만지속기간, 사회적 태만



#### 4.5.1.3 불만지속기간과 눈치문화, 권력남용 효과 검증

[표4-13]은 눈치문화, 권력남용, 불만지속기간이 사회적 태만에 미치는 영향을 검증하기 위해 설정되었으며, 전체 모형의 적합도는  $R=0.7221$ ,  $R^2=0.5214$ ,  $F=51.8254(p=.001)$ 로 나타나 설명력을 가지는 것이다. 세 변수와 상호작용항을 포함한 모형이 사회적 태만의 변동을 통계적으로 설명하고 있었다.

개별 계수를 보면, 눈치문화의 주 효과가 가장 뚜렷하게 나타났다. 눈치문화의 t값은 5.7991, 유의확률은  $p=.0001$ 으로, 중간관리자 입장에서 상사의 표정과 분위기를 살피며 말과 행동을 조정해야 하는 눈치문화가 강할수록, 회피하고자 하는 인식이 강화되어 조직에 기여하려는 의도나 책임감을 줄이는 사회적 태만 행위가 유의하게 증가함을 의미한다. 반면 권력남용의 주 효과는  $t=-0.6903$ ,  $p=.4905$ 로 나타나 통계적으로 설명되지 않고, 불만지속기간 역시  $t=-0.8426$ ,  $p=.4000$ 으로 유의수준을 충족하지 못했다. 권력남용 경험이나 불만이 지속한 기간 그 자체는 다른 변수들을 통제한 상태에서 사회적 태만을 직접적으로 설명하지 못하는 것으로 해석할 수 있다.

[표4-13] 눈치문화, 권력남용, 불만지속기간, 사회적 태만

변수명	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
(상수)	0.1752	0.1362	1.2865	0.1992	-0.0927	0.443
<b>눈치문화</b>	<b>0.8112</b>	<b>0.1399</b>	<b>5.7991</b>	<b>0.0001</b>	<b>0.5360</b>	<b>1.0864</b>
권력남용	-0.0959	0.1390	-0.6903	0.4905	-0.3693	0.1775
눈치문화×권력남용	-0.1312	0.1417	-0.9264	0.3549	-0.4099	0.1474
불만지속기간	-0.0700	0.0831	-0.8426	0.4000	-0.2334	0.0934
눈치문화×불만지속기간	-0.1386	0.0861	-1.6102	0.1083	-0.3079	0.0307
권력남용×불만지속기간	0.1619	0.0851	1.9028	0.0579	-0.0055	0.3292
눈치문화×권력남용× 불만지속기간	-0.019	0.0846	-0.2245	0.8225	-0.1853	0.1474
	<b>R2-chng</b>	<b>F</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>p</b>	
눈치문화×권력남용× 불만지속기간	0.0001	0.0504	1	333	0.8225	
<b>R</b>	<b>R-sq</b>	<b>MSE</b>	<b>F</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>p</b>
0.7221	0.5214	0.4887	51.8254	7	333	0.001

[그림4-5] 눈치문화, 권력남용, 불만지속기간, 사회적 태만



상호작용 효과를 살펴보면, 눈치문화×권력남용( $t=-0.9264$ ,  $p=.3549$ ), 눈치문화×불만지속기간( $t=-1.6102$ ,  $p=.1083$ ), 권력남용×불만지속기간( $t=1.9028$ ,  $p=.0579$ ) 모두 유의수준 0.05를 넘어서 조절 효과가 뚜렷하게 확인되지 않았다. 권력남용×불만지속기간의 경우  $p$ 값이 .0579로 경계선에 가깝지만, 엄밀한 기준에서는 확인 가능한 수준이 아닌 것으로 판단해야 한다. 눈치문화×권력남용×불만지속기간의 3차 상호작용은  $t=-0.2245$ ,  $p=.8225$ 로 나타났으며, 이 항을 모형에 포함했을 때 설명력의 변화 역시  $R^2$ -chang=0.0001,  $F=0.0504$  ( $p=.8225$ )로 추가적인 의미를 갖지 않는 것이다.

중간관리자의 불만이 오랫동안 지속하더라도, 눈치문화와 권력남용이 결합하여 사회적 태만에 미치는 영향이 특별히 강화되거나 약화하는 관계가 존재하지 않았음을 알 수 있다. 여러 정치적, 정서적 요인 가운데 사회적 태만을 일관되게 높이는 핵심 요인은 눈치문화 하나로 나타났고, 권력남용이나 불만지속기간, 또는 이 요인들 간의 상호작용은 사회적 태만을 설명하는 데 추가로 영향을 주지는 못하는 것으로 드러났다. 회귀분석 결과는 조직 내에서 중간관리자가 경험하는 다양한 정치적 압력 중에서도 눈치문화가 사회적 태만을 촉발하는 주요 요인임을 알 수 있다. [표4-13]을 그림[4-5]으로 다시 정리하였다.

#### 4.5.1.4 불만지속기간과 눈치문화, 업무과부하 효과 검증

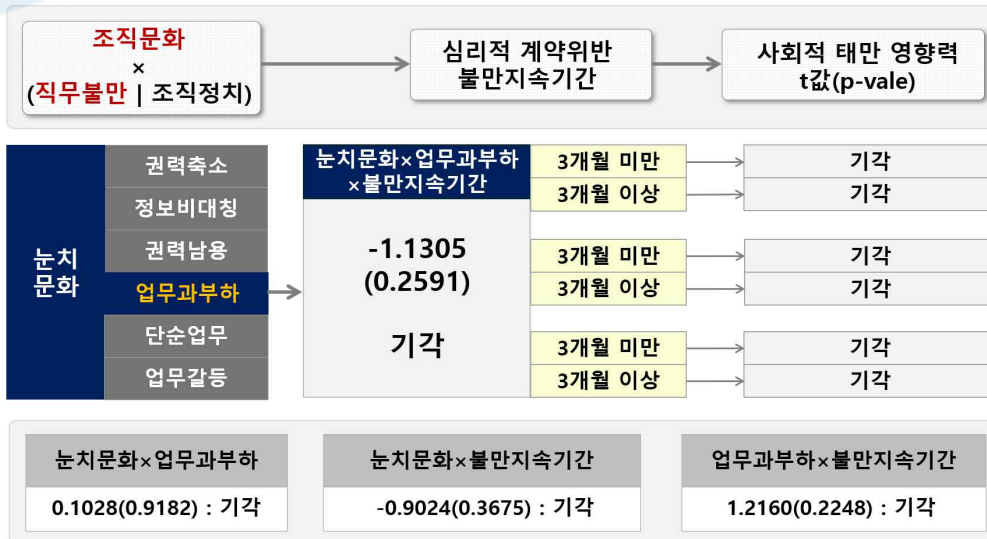
[표4-14]는 중간관리자의 입장에서 눈치문화, 업무과부하, 불만지속기간이 사회적 태만에 미치는 영향을 살펴본 결과이다. 전체 회귀모형의 적합도를 보면  $R=0.7171$ ,  $R^2=0.5142$ ,  $F=50.3481$ ,  $p=.001$ 으로, 세 변수와 상호작용 항을 포함한 모형이 사회적 태만을 통계적으로 유의하게 설명하고 있음을 보여준다.

중간관리자가 경험하는 조직 내 분위기와 업무 부담, 불만이 누적되는 기간이 사회적 태만 수준과 상당한 관련이 있다는 점이 확인된다.

[표4-14] 눈치문화, 업무과부하, 불만지속기간, 사회적 태만

변수명	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
(상수)	0.1492	0.1322	1.1281	0.2601	-0.1110	0.4093
<b>눈치문화</b>	<b>0.7428</b>	<b>0.1383</b>	<b>5.3703</b>	<b>0.0001</b>	<b>0.4707</b>	<b>1.0149</b>
업무과부하	-0.0343	0.1352	-0.2535	0.8000	-0.3003	0.2317
눈치문화×업무과부하	0.0114	0.1111	0.1028	0.9182	-0.2072	0.2300
불만지속기간	-0.0717	0.0802	-0.8943	0.3718	-0.2295	0.0860
눈치문화×불만지속기간	-0.0751	0.0832	-0.9024	0.3675	-0.2388	0.0886
업무과부하×불만지속기간	0.0992	0.0816	1.2160	0.2248	-0.0613	0.2597
눈치문화×업무과부하× 불만지속기간	-0.0782	0.0692	-1.1305	0.2591	-0.2143	0.0579
	R2-chng	F	df1	df2	p	
눈치문화×업무과부하× 불만지속기간	0.0019	1.278	1	333	0.2591	
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0.7171	0.5142	0.496	50.3481	7	333	0.001

[그림4-6] 눈치문화, 업무과부하, 불만지속기간, 사회적 태만



개별 효과를 보면, 눈치문화의 주 효과가 가장 두드러진다. 눈치문화의  $t$  값은 5.3703, 유의확률은  $p=.0001$ 으로 의미 있는 수준이다. 상사와 조직의 분위기를 살피며 말과 행동을 조정해야 하는 정도가 높을수록, 중간관리자가 괜히 나섰다가 불이익을 받을 수 있다는 인식을 가질 수 있어서 책임을 회피하거나 최소한으로만 일하려는 사회적 태만이 뚜렷하게 증가한다는 의미이다.

업무과부하의 주 효과는  $t=-0.2535$ ,  $p=.8000$ , 불만지속기간의 주 효과는  $t=-0.8943$ ,  $p=0.3718$ 로 나타나, 두 변수는 다른 요인을 통제된 상태에서 사회적 태만을 직접적으로 설명하지 못하는 것이다. 상호작용 효과를 보면, 눈치문화 $\times$ 업무과부하( $t=0.1028$ ,  $p=.9182$ ), 눈치문화 $\times$ 불만지속기간( $t=-0.9024$ ,  $p=.3675$ ), 업무과부하 $\times$ 불만지속기간( $t=1.2160$ ,  $p=.2248$ )로 모두 유의하지 않았다. 세 변수가 동시에 작용하는 눈치문화 $\times$ 업무과부하 $\times$ 불만지속기간의 3차 상호작용 역시  $t=-1.1305$ ,  $p=.2591$ 로 유의수준 .05를 넘어서, 불만이 얼마나 오래간다더라도 눈치문화와 업무과부하의 결합 효과가 사회적 태만을 특별히 강화하거나 약화하지는 않는 것으로 설명할 수 있다.

3차 상호작용을 추가했을 때의 설명력 변화( $R^2$  -chg=0.0019,  $F=1.278$ ,  $p=.2591$ )도 미미하여, 상호작용 항이 모형의 설명력을 실질적으로 높이지 못한다는 점을 뒷받침한다. 중간관리자가 느끼는 사회적 태만은 다양한 요인보다 조직 내 눈치문화의 강도에 의해 결정적으로 좌우되며, 업무과부하나 불만이 연장되는 기간, 그리고 이들 간 상호작용은 추가적인 설명력을 제공하지 못한다는 점을 이 회귀분석 결과를 통해 알 수 있었다. [표4-14]를 [그림 4-6]으로 다시 정리하였다.

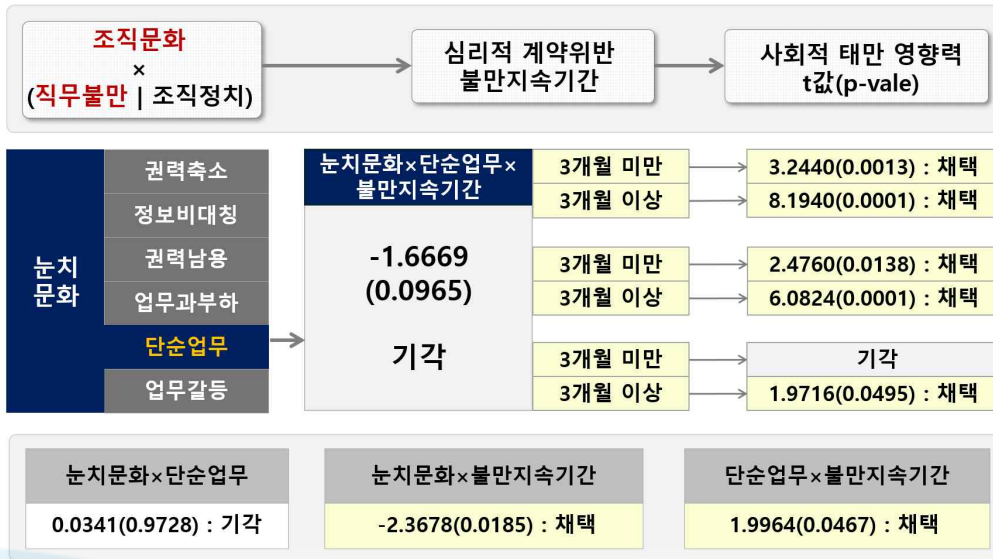
#### 4.5.1.5 불만지속기간과 눈치문화, 단순업무 효과 검정

[표 4-15]에 중간관리자 입장에서 눈치문화, 단순업무, 불만지속기간, 사회적 태만에 미치는 영향을 검증하기 위해 설정되었으며, 전체 모형의 적합도는  $R=0.7614$ ,  $R^2 =0.5797$ ,  $F=65.617$ ,  $p=.001$ 으로, 세 변수를 포함한 모형이 사회적 태만을 상당히 높은 수준으로 설명하고 있음을 알 수 있다.

[표 4-15] 눈치문화, 단순업무, 불만지속기간, 사회적 태만

변수명	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
(상수)	0.0947	0.1279	0.7401	0.4598	-0.1570	0.3463	
<b>눈치문화</b>	<b>0.8202</b>	<b>0.1351</b>	<b>6.0732</b>	<b>0.0001</b>	<b>0.5546</b>	<b>1.0859</b>	
단순업무	0.0131	0.1387	0.0942	0.9250	-0.2598	0.2860	
눈치문화×단순업무	0.0040	0.1185	0.0341	0.9728	-0.2290	0.2371	
불만지속기간	-0.0053	0.0777	-0.0687	0.9453	-0.1583	0.1476	
<b>눈치문화×불만지속기간</b>	<b>-0.1959</b>	<b>0.0828</b>	<b>-2.3678</b>	<b>0.0185</b>	<b>-0.3587</b>	<b>-0.0332</b>	
<b>단순업무×불만지속기간</b>	<b>0.1634</b>	<b>0.0819</b>	<b>1.9964</b>	<b>0.0467</b>	<b>0.0024</b>	<b>0.3245</b>	
눈치문화×단순업무× 불만지속기간	-0.1176	0.0705	-1.6669	0.0965	-0.2563	0.0212	
	R2-chng	F	df1	df2	p		
눈치문화×단순업무× 불만지속기간	0.0035	2.7786	1	333	0.0965		
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p	
0.7614	0.5797	0.4291	65.617	7	333	0.001	
불만지속기간에서의 단순업무와 눈치문화의 상호작용							
불만지속기간	Effect	F	df1	df2	p		
3개월 미만	-0.1135	4.2673	1	333	0.0396		
3개월 이상	-0.2311	27.3274	1	333	0.0001		
조절변수가 특정 값일 때, 독립변수가 종속변수에 미치는 효과가 어떻게 달라지는지 여부							
눈치문화	불만지속기간	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-1.1026	3개월 미만	0.3017	0.0930	3.2440	0.0013	0.1187	0.4846
-1.1026	3개월 이상	0.5947	0.0726	8.1940	0.0001	0.4519	0.7375
0.1512	3개월 미만	0.1593	0.0644	2.4760	0.0138	0.0327	0.2859
0.1512	3개월 이상	0.3050	0.0501	6.0824	0.0001	0.2064	0.4036
0.9369	3개월 미만	0.0701	0.0785	0.8940	0.3720	-0.0842	0.2245
0.9369	3개월 이상	0.1234	0.0626	1.9716	0.0495	0.0003	0.2466

[그림 4-7] 눈치문화, 단순업무, 불만지속기간, 사회적 태만



눈치문화의 주 효과는  $t=6.0732$ ,  $p=.0001$ 으로 의미가 있는 것으로 나타났다. 조직 분위기와 상사의 감정에 따라 행동을 조절해야 하는 상황이 강해질수록, 중간관리자가 책임을 회피하고 최소한으로만 일하는 사회적 태만 행동이 증가한다. 단순업무는  $t= 0.0942$ ,  $p=.9250$ 으로 사회적 태만에 유의한 영향을 미치지 못했으며, 불만지속기간 역시  $t=-0.0687$ ,  $p=.9453$ 으로 직접적인 영향은 나타나지 않았다.

단순업무×불만지속기간의 상호작용은  $t=1.9964$ ,  $p=.0467$ 로 의미가 있어 보인다. 업무가 지나치게 단순하고 반복적이라 느끼는 상황에서 불만이 장기간 누적될 경우, 중간관리자의 사회적 태만 수준이 의미 있게 증가할 수 있으므로 설명할 수 있다. 단순한 업무 자체는 문제를 일으키지 않지만, 불만이 오래 지속할 때 그 영향력이 강화되는 상황으로 확인되는 것이다. 눈치문화×불만지속기간( $t=-2.3678$ ,  $p=.0185$ )은 부정적 방향으로 하였는데, 눈치문화가 강한 환경에서는 불만이 오래 쌓일수록 오히려 사회적 태만 행동이 일정 부분 억제되는 경향이 있음을 보여준다. 중간관리자 관점에서 볼 때, 눈치문화가 강한 조직에서는 불만이 지속하더라도 구성원들의 시선 때문에 쉽게 사회적 태만 행동으로 이어지지 못하는 것으로 해석할 수도 있다.

세 변수가 모두 결합한 눈치문화×단순업무×불만지속기간의 3차 상호작용은  $t=-1.6669$ ,  $p=.0965$ 로 유의수준 .05를 넘어서 유의하지 않은 것으로 보인다. 세 조건이 동시에 작용할 때 사회적 태만이 특별히 강화되거나 약화하는 형태의 복합적 패턴은 발생하지 않음을 의미한다.

조절변수를 추가하여 단순업무와 눈치문화의 상호작용이 불만 지속기간에 따라 어떻게 달라지는지를 확인한 Johnson-Neyman 또는 조건부 효과 분석을 살펴보면, 불만 지속기간 3개월 미만에서는  $F=4.2673$ ,  $p=.0396$ 으로 단순업무의 영향이 유의했고 3개월 이상에서는  $F=27.3274$ ,  $p=.0001$ 으로 훨씬 더 강한 의미가 있는 것으로 보였다. 단순하고 반복적인 업무가 중간관리자의 동기과 몰입을 저해하는 요인이 되며, 불만이 장기화할수록 그 영향이 사회적 태만으로 강하게 나타난다는 것으로 표현할 수 있다.

눈치문화는 사회적 태만에 가장 강한 직접적 영향을 주는 핵심 요인이며, 단순업무는 불만이 장기간 누적될 때 사회적 태만을 강화하는 조건부 위험요인이라는 점을 중간관리자 관점에서 확인할 수 있었다. [표4-15]를 [그림 4-7]로 다시 정리하였다.

#### 4.5.1.6 불만지속기간과 눈치문화, 업무갈등 효과 검증

[표 4-16]의 중간관리자 관점에서 눈치문화, 업무갈등, 불만지속기간, 사회적 태만에 미치는 영향을 검증하기 위해 설정되었으며, 전체 모형은  $R=0.6964$ ,  $R^2=0.485$ ,  $F=44.8014$ ,  $p=.001$ 으로, 세 변수를 포함한 회귀모형이 사회적 태만을 약 48.5% 설명하는 것으로 보인다. 조직 내 분위기와 갈등 경험, 불만이 누적되는 시간이 중간관리자의 사회적 태만에 상당한 영향을 준다는 점을 알 수 있다.

눈치문화의 주 효과는  $t=5.3969$ ,  $p=.0001$ 으로 의미가 있는 영향이 보였다. 상위자의 감정이나 분위기를 살펴며 행동을 조정해야 하는 눈치문화가 강할수록, 중간관리자가 책임을 회피하거나 소극적으로 행동하게 되는 사회적 태만 수준이 높아진다는 의미다. 조직 내 암묵적 규범과 분위기에 민감하게 반응해야 하는 상황이 스트레스 요인으로 작용하며 중간관리자의 몰입을 낮

추는 방향으로 작용하는 것으로 해석할 수 있다.

업무갈등의 주 효과는  $t=0.0645$ ,  $p=.9486$ , 불만지속기간의 주 효과는  $t=-1.1870$ ,  $p=0.2361$ 로 모두 설명되지 않았다. 업무 과정에서 구성원 간 갈등을 경험하거나 불만이 일정 기간 지속하더라도, 이런 요소들이 직접적으로 사회적 태만을 증가시키지는 않는다는 뜻이다. 갈등이나 불만 자체가 태만 행동으로 바로 이어지는 구조는 아니라는 점으로 설명할 수 있다.

[표4-16] 눈치문화, 업무갈등, 불만지속기간, 사회적 태만

변수명	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
(상수)	0.1483	0.1334	1.1111	0.2673	-0.1142	0.4107
<b>눈치문화</b>	<b>0.7495</b>	<b>0.1389</b>	<b>5.3969</b>	<b>0.0001</b>	<b>0.4763</b>	<b>1.0227</b>
업무갈등	0.0091	0.1412	0.0645	0.9486	-0.2687	0.2869
눈치문화×업무갈등	0.1606	0.1460	1.0999	0.2722	-0.1266	0.4479
불만지속기간	-0.0952	0.0802	-1.1870	0.2361	-0.2529	0.0625
눈치문화×불만지속기간	-0.0372	0.0832	-0.4474	0.6549	-0.2009	0.1265
업무갈등×불만지속기간	0.0223	0.0833	0.2675	0.7892	-0.1416	0.1862
눈치문화×업무갈등× 불만지속기간	-0.1008	0.0855	-1.1792	0.2392	-0.2689	0.0673
	<b>R2-chng</b>	<b>F</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>p</b>	
눈치문화×업무갈등× 불만지속기간	0.0022	1.3904	1	333	0.2392	
<b>R</b>	<b>R-sq</b>	<b>MSE</b>	<b>F</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>p</b>
0.6964	0.485	0.5258	44.8014	7	333	0.001

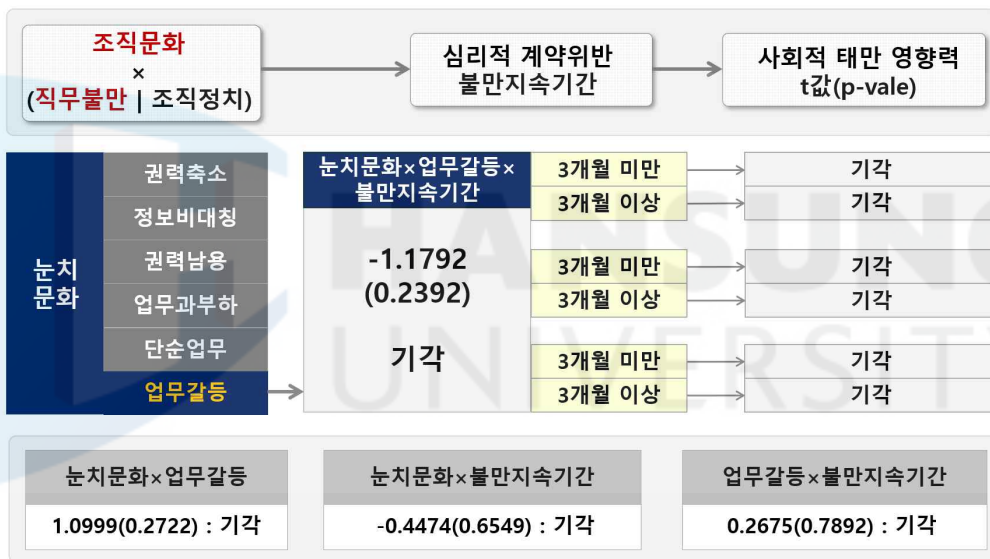
상호작용 효과를 보면 눈치문화×업무갈등( $t=1.0999$ ,  $p=.2722$ ), 눈치문화×불만지속기간( $t=-0.4474$ ,  $p=0.6549$ ), 업무갈등×불만지속기간( $t=0.2675$ ,  $p=0.7892$ ) 모두 유의하지 않아, 두 변수가 결합할 때 사회적 태만이 강해지거나 약해지는 추가적인 패턴은 나타나지 않았다.

세 변수가 동시에 작용하는 눈치문화×업무갈등×불만지속기간의 3차 상호

작용도  $t=-1.1792$ ,  $p=.2392$ 로 유의하지 않았다. 업무갈등과 불만 지속 정도가 어떠한 조합으로 존재하더라도, 눈치문화가 사회적 태만에 미치는 영향을 변화시키지는 않는 것으로 분석해 볼 수 있다.

중간관리자의 사회적 태만을 증가시키는 가장 결정적인 요인은 눈치문화이며, 업무갈등이나 불만이 지속하는 시간은 직접적인 영향이나 조절효과를 보이지 않았다. 조직 내 눈치를 보아야 하는 문화적 압력이 중간관리자의 책임회피 행동을 강화하는 핵심 요인임을 알 수 있었다. [표4-16]을 [그림4-8]로 다시 정리하였다.

[그림4-8] 눈치문화, 업무갈등, 불만지속기간, 사회적 태만



#### 4.5.2.1 불만지속기간과 파벌문화, 권력축소 효과 검증

[표 4-17]은 중간관리자 관점에서 파벌문화, 권력축소, 불만지속기간, 사회적 태만에 미치는 영향을 검증하기 위해 설정되었으며, 전체 모형의 적합도는 상관계수  $R$ 이 0.4796, 결정계수  $R^2$ 가 0.23으로 나타났고,  $F$ 값이 14.2108, 유의확률  $p$ 가 .000으로 제시되어 모형 전체는 통계적으로 유의미한

것으로 확인된다. 파벌문화와 권력축소, 그리고 불만이 지속하는 기간과 그 상호작용이 사회적 태만의 변동을 일정 부분을 설명하고 있다고 볼 수 있다.

개별 변수를 보면, 파벌문화의 주 효과는 t값 0.7460, p값 .4562로 유의하지 않았고, 권력축소 역시 t값 -0.6805, p값 .4967로 통계적으로 의미 있는 영향이 검증되지 않았다.

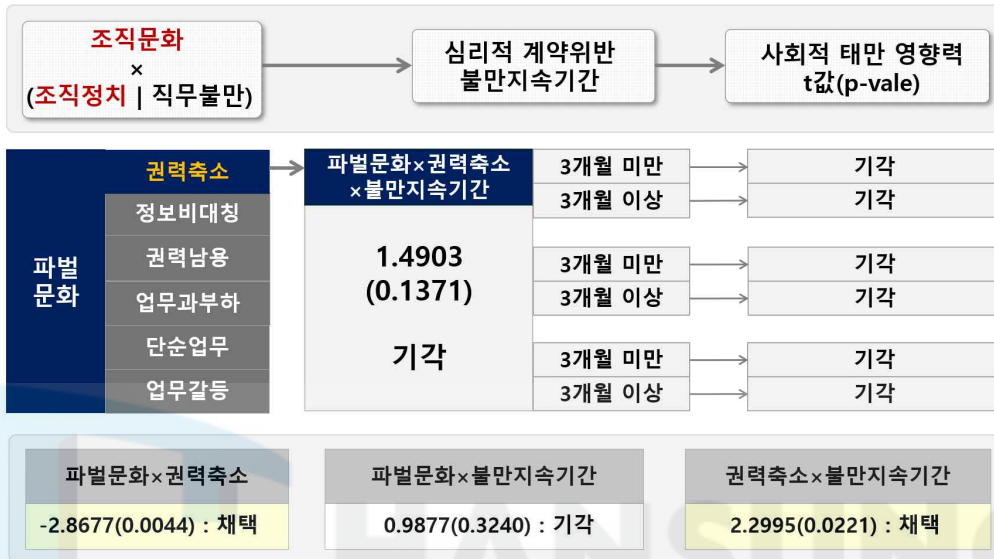
[표4-17] 파벌문화, 권력축소, 불만지속기간, 사회적 태만

변수명	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
(상수)	0.3132	0.1647	1.9013	0.0581	-0.0108	0.6372
파벌문화	0.1305	0.1749	0.7460	0.4562	-0.2136	0.4745
권력축소	-0.1142	0.1678	-0.6805	0.4967	-0.4441	0.2158
<b>파벌문화×권력축소</b>	<b>-0.4748</b>	<b>0.1656</b>	<b>-2.8677</b>	<b>0.0044</b>	<b>-0.8006</b>	<b>-0.1491</b>
불만지속기간	-0.1870	0.0986	-1.8966	0.0588	-0.3810	0.0070
파벌문화×불만지속기간	0.1016	0.1029	0.9877	0.3240	-0.1008	0.3040
<b>권력축소×불만지속기간</b>	<b>0.2305</b>	<b>0.1002</b>	<b>2.2995</b>	<b>0.0221</b>	<b>0.0333</b>	<b>0.4276</b>
파벌문화×권력축소× 불만지속기간	0.1426	0.0957	1.4903	0.1371	-0.0456	0.3309
	<b>R2-chng</b>	<b>F</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>p</b>	
파벌문화×권력축소× 불만지속기간	0.0051	2.2209	1	333	0.1371	
<b>R</b>	<b>R-sq</b>	<b>MSE</b>	<b>F</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>p</b>
0.4796	0.23	0.7862	14.2108	7	333	0.001

불만지속기간의 t값은 -1.8966, p값은 .0588로 0.05 기준보다 조금 높게 나타나는데, 사회과학에서 종종 유의한 경향으로 해석할 수 있으나 엄밀한 의미의 유의한 효과라고 보기는 어렵다. 파벌문화, 권력축소, 불만지속기간이 각각 단독으로 사회적 태만을 증가시키거나 감소시키는 영향은 뚜렷하게 나타

나지 않았다. 상호작용 항에서는 의미 있는 결과가 나타났다. 먼저 파벌문화 × 권력축소의 상호작용은 t값 -2.8677, p값 .0044로 통계적으로 유의하였다.

[그림4-9] 파벌문화, 권력축소, 불만지속기간, 사회적 태만



파벌문화와 권력축소가 동시에 높게 인식될수록 사회적 태만이 단순한 합 이상의 방식으로 변화한다는 의미로, 계수 부호가 음의 계수인 점을 고려하면 파벌문화와 권력축소가 함께 높을 때 사회적 태만 수준은 오히려 낮아지는 방향으로 작용할 수 있음을 알 수 있다. 중간관리자 관점에서 보면, 파벌이 뚜렷하고 권한이 축소된 상황에서 구성원들이 오히려 눈치를 더 보며 노골적인 태만 행동을 자제하는 역설적인 현상이 나타날 수 있다는 해석이 가능하다.

권력축소 × 불만지속기간의 상호작용은 t값 2.2995, p값 .0221로 유의하게 나타났다. 이는 권력축소 경험이 있는 중간관리자에게서, 불만이 오래 지속할수록 사회적 태만이 강화되는 패턴이 통계적으로 검증된 것이다. 권한은 줄어들었는데 그에 대한 불만과 실망이 장기간 누적되면 어차피 내게 결정권이 없다는 체념이 강해지면서 조직에 대한 기여를 줄이고 최소한만 일하려는 경향이 뚜렷해진다고 해석할 수 있다. 파벌문화 × 불만지속기간의 상호작용은 t값 0.9877, p값 .3240으로 유의하지 않았고, 세 변수가 동시에 작용하는 파벌문화 × 권력축소 × 불만지속기간의 3차 상호작용 역시 t값은 1.4903, p값은 .1371

로 통계적으로 의미 있는 효과는 나타나지 않았다.

중간관리자의 사회적 태만은 파벌문화나 권력축소, 불만지속기간 중 어느 한 요소만으로 설명되기보다는, 특히 권력축소와 불만이 결합할 때 강하게 드러나며, 파벌문화와 권력축소의 조합에 따라서는 태만 행동이 노골적으로 표출되지 않는 역동도 존재한다는 점을 알 수 있었다. [표4-17]을 [그림4-9] 다시 정리하였다.

#### 4.5.2.2 불만지속기간과 파벌문화, 정보비대칭 효과 검정

[표 4-18]은 파벌문화, 정보비대칭, 불만지속기간이 사회적 태만에 미치는 영향을 검증한 회귀분석 결과이다. 전체 모형의 적합도를 보면 상관계수  $R=0.499$ , 결정계수  $R^2=0.249$ , F값은 15.7713, 유의확률  $p=.001$ 으로 나타나, 세 변수와 상호작용항을 포함한 모형이 사회적 태만을 통계적으로 유의하게 설명하고 있음을 보여준다.

개별 효과를 살펴보면, 먼저 파벌문화의 주 효과는  $t=-0.7592$ ,  $p=.4483$ 으로 유의수준 .05를 크게 상회하여 통계적으로 유의하지 않았다. 다른 요인을 통제했을 때 파벌문화 수준이 높고 낮음이 중간관리자의 사회적 태만을 직접적으로 증가시키거나 감소시키는 영향은 뚜렷하게 나타나지 않았다. 정보비대칭의 주 효과는  $t=2.8264$ ,  $p=.0050$ 으로 유의수준 .01 이하에서 통계적으로 긍정적인 효과를 보였다. 업무 관련 정보가 일부에게만 전달되거나, 중요한 의사결정 정보가 중간관리자에게 충분히 공유되지 않을수록 어차피 전부 알 수도, 바꿀 수도 없다는 체념이 생기며 사회적 태만 행동이 증가한다는 의미로 해석할 수 있다. 실제 현장에서 중간관리자는 핵심 정보를 모른 채 지시를 전달하거나 실행만 담당하게 될 때, 조직에 대한 몰입과 책임감이 약해지고 최소한의 역할만 수행하려는 경향을 보이기 쉽다.

불만지속기간의 주 효과는  $t=-0.4602$ ,  $p=.6457$ 로 유의하지 않았으며, 파벌문화×정보비대칭( $t=0.5571$ ,  $p=.5779$ ), 파벌문화×불만지속기간( $t=0.7844$ ,  $p=.4334$ ), 정보비대칭×불만지속기간( $t=-0.2534$ ,  $p=.8001$ )은 모두 통계적으로 유의한 상호작용을 보이지 않았다.

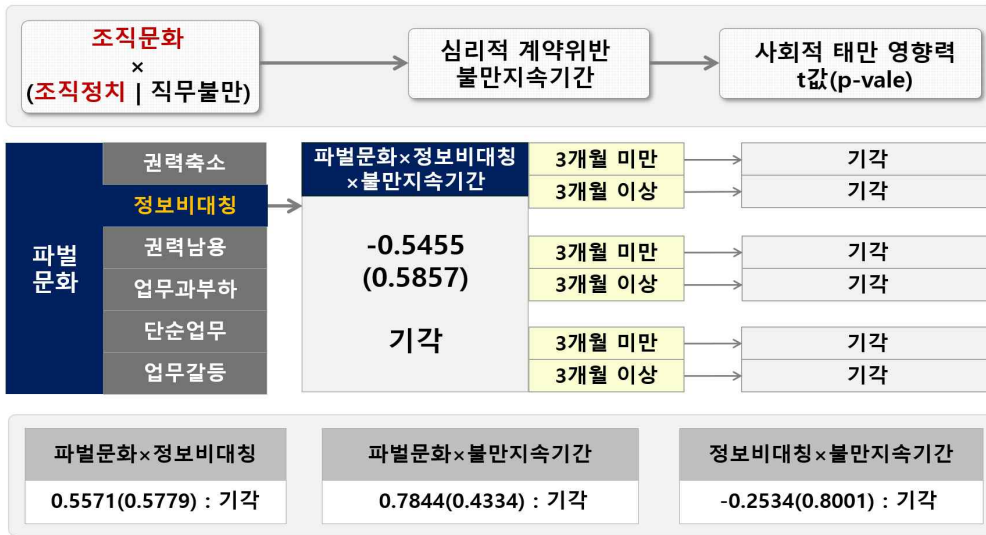
[표4-18] 파벌문화, 정보비대칭, 불만지속기간, 사회적 태만

변수명	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
(상수)	0.0736	0.1744	0.4220	0.6733	-0.2694	0.4166
파벌문화	-0.1397	0.1840	-0.7592	0.4483	-0.5017	0.2223
<b>정보비대칭</b>	<b>0.5444</b>	<b>0.1926</b>	<b>2.8264</b>	<b>0.0050</b>	<b>0.1655</b>	<b>0.9233</b>
파벌문화×정보비대칭	0.0823	0.1477	0.5571	0.5779	-0.2082	0.3727
불만지속기간	-0.0485	0.1055	-0.4602	0.6457	-0.2560	0.1589
파벌문화×불만지속기간	0.0871	0.1110	0.7844	0.4334	-0.1313	0.3055
정보비대칭×불만지속기간	-0.0296	0.1169	-0.2534	0.8001	-0.2596	0.2003
파벌문화×정보비대칭× 불만지속기간	-0.0484	0.0888	-0.5455	0.5857	-0.2230	0.1262
	<b>R2-chng</b>	<b>F</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>p</b>	
파벌문화×정보비대칭× 불만지속기간	0.0007	0.2976	1	333	0.5857	
<b>R</b>	<b>R-sq</b>	<b>MSE</b>	<b>F</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>p</b>
0.499	0.249	0.7668	15.7713	7	333	0.001

세 변수가 동시에 작용하는 파벌문화×정보비대칭×불만지속기간의 3차 상호작용 또한  $t=-0.5455$ ,  $p=.5857$ 로 유의하지 않았고, 설명력 증가( $R^2$  - chng 0.0007,  $F=0.2976$ ,  $p=.5857$ )도 사실상 없는 것으로 나타났다. 불만이 얼마나 오래 지속되었는지에 따라 파벌문화와 정보비대칭의 효과가 특별히 강화되거나 약화하는 조절 효과는 확인되지 않았다.

중간관리자의 사회적 태만을 설명하는 데 있어 파벌문화나 불만지속기간 자체보다 정보비대칭이 가장 핵심적인 위험요인으로 작용하며, 다른 변수들과의 상호작용은 추가적인 설명력을 제공하지 못한다는 점을 이 회귀분석 결과를 통해 알 수 있었다. [표4-18]을 [그림4-10] 다시 정리하였다.

[그림4-10] 파벌문화, 정보비대칭, 불만지속기간, 사회적 태만



#### 4.5.2.3 불만지속기간과 파벌문화, 권력남용 효과 검증

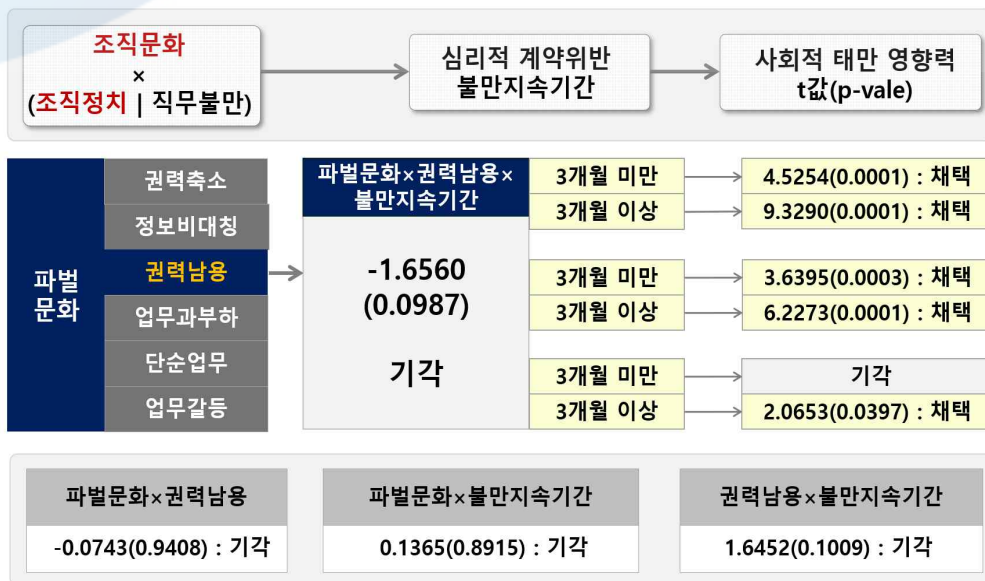
[표 4-19]는 파벌문화, 권력남용, 불만지속기간이 사회적 태만에 미치는 영향을 검증한 결과이다. 회귀모형 전체의 적합도를 보면  $R=0.5537$ ,  $R^2=0.3066$ ,  $F=21.0312$ ,  $p=.001$ 으로, 세 변수를 포함한 모형이 사회적 태만을 약 30% 설명할 수 있는 통계적으로 유의한 모형임을 확인하였다.

개별 효과를 보면 먼저 파벌문화의 주 효과( $t=1.7756$ ,  $p=.0767$ )와 권력남용의 주효과( $t=1.0270$ ,  $p=.3052$ )는 모두  $p$ 값이 .05보다 커 유의하지 않았다. 중간관리자가 경험하는 파벌구조의 강도나 권력의 불공정한 행사 경험이 단독으로 사회적 태만을 증가시키는 영향은 통계적으로 나타나지 않았다. 불만지속기간의 주 효과 역시  $t=-0.9263$ ,  $p=.3563$ 로 유의하지 않아, 불만이 일정기간 지속한다고 해서 자동으로 사회적 태만이 증가한다고 보기는 어려웠다. 상호작용 항에서는 중요한 결과가 나타났다. 권력남용 × 불만지속기간의 상호작용은  $t=1.6452$ ,  $p=.1009$ 으로 유의하게 나타났다. 권력남용이 존재할 때 불만이 오래 지속할수록 사회적 태만이 높아지는 경향이 중간관리자층에서 통계적으로 확인된 것이다. 불합리한 권력 행사에 대한 불만이 장기적으로 축적되면 중간관리자는 조직에 대한 신뢰를 잃고 책임 있는 역할 수행을 포기하

는 방향으로 행동이 변화할 가능성이 커진다고 해석할 수 있다. 파벌문화×권력남용( $t=-0.0743, p=.9408$ ), 파벌문화×불만지속기간( $t=0.1365, p=.8915$ ), 파벌문화×권력남용×불만지속기간( $t=-1.6560, p=.0987$ )은 모두 유의하지 않았다. 3차 상호작용의 p값이 약 .0987로 유의수준 .10 근처에 있지만 .05 기준에는 미치지 않아, 세 변수가 동시에 작용할 때 사회적 태만의 변화가 뚜렷하게 나타난다고 보기는 어렵다. 상호작용의 구체적 방향성을 확인하기 위한 조건부 효과 분석에서는 불만지속기간에 따라 권력남용의 효과가 뚜렷하게 달라지는 패턴이 나타났다. 불만 지속기간이 3개월 미만일 때 권력남용의 효과는  $t=4.5254, p=.0001$ 로 유의미하게 사회적 태만을 증가시키는 방향으로 나타났고, 3개월 이상 지속할 경우에는  $t=9.3290, p=.0001$ 으로 훨씬 더 강한 영향이 있다. 불만이 짧게 지속할 때도 권력남용은 사회적 태만을 높이지만, 불만이 장기화할수록 그 영향력이 훨씬 강해진다는 것을 의미한다.

파벌문화와 권력남용이 각각 단독으로는 사회적 태만을 설명하지 못하지만, 권력남용이 존재하고 불만이 장기간 누적되는 조건에서 중간관리자의 사회적 태만이 크게 증가하는 패턴이 명확하게 나타난다는 점을 알 수 있었다. [표 4-19]를 [그림 4-11]로 다시 정리하였다.

[그림 4-11] 파벌문화, 권력남용, 불만지속기간, 사회적 태만



[표 4-19] 파벌문화, 권력남용, 불만지속기간, 사회적 태만

변수명	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
(상수)	0.1155	0.1597	0.7231	0.4701	-0.1986	0.4295	
파벌문화	0.3008	0.1694	1.7756	0.0767	-0.0325	0.6340	
권력남용	0.1641	0.1598	1.0270	0.3052	-0.1503	0.4786	
파벌문화×권력남용	-0.0110	0.1479	-0.0743	0.9408	-0.3019	0.2799	
불만지속기간	-0.0877	0.0950	-0.9236	0.3563	-0.2745	0.0991	
파벌문화×불만지속기간	0.0135	0.0987	0.1365	0.8915	-0.1807	0.2077	
권력남용×불만지속기간	0.1569	0.0954	1.6452	0.1009	-0.0307	0.3446	
파벌문화×권력남용× 불만지속기간	-0.1476	0.0891	-1.6560	0.0987	-0.3229	0.0277	
	R2-chng	F	df1	df2	p		
파벌문화×권력남용× 불만지속기간	0.0057	2.7423	1	333	0.0987		
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p	
0.5537	0.3066	0.708	21.0312	7	333	0.001	
불만지속기간에서의 권력남용과 파벌문화의 상호작용							
불만지속기간	Effect	F	df1	df2	p		
3개월 미만	-0.1586	5.4159	1	333	0.0206		
3개월 이상	-0.3062	28.406	1	333	0.0001		
조절변수가 특정 값일 때, 독립변수가 종속변수에 미치는 효과가 어떻게 달라지는지 여부							
파벌문화	불만지속기간	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-1.2295	3개월 미만	0.5161	0.1140	4.5254	0.0001	0.2917	0.7404
-1.2295	3개월 이상	0.8545	0.0916	9.3290	0.0001	0.6743	1.0346
0.2853	3개월 미만	0.2758	0.0758	3.6395	0.0003	0.1268	0.4249
0.2853	3개월 이상	0.3907	0.0627	6.2273	0.0001	0.2673	0.5141
0.9946	3개월 미만	0.1634	0.0983	1.6612	0.0976	-0.0301	0.3568
0.9946	3개월 이상	0.1735	0.0840	2.0653	0.0397	0.0082	0.3387

#### 4.5.2.4 불만지속기간과 파벌문화, 업무과부하 효과 검증

[표 4-20]은 파벌문화, 업무과부하, 불만지속기간이 사회적 태만에 어떤 영향을 미치는지를 검증한 결과이다. 회귀모형 전체의 설명력은  $R=0.4741$ ,  $R^2=0.2248$ ,  $F=13.7961$ ,  $p=.0001$ 으로, 본 모형이 사회적 태만을 통계적으로 유의하게 설명함을 확인할 수 있다.

개별 효과를 보면, 파벌문화의 주효과는  $t=0.0887$ ,  $p=.9294$ , 업무과부하의 주효과는  $t=1.5244$ ,  $p=.1284$ 로 나타나 두 변수 모두 유의하지 않았다. 파벌 구조가 존재하거나 업무 부담이 과중하다고 해서 그것만으로 사회적 태만이 증가한다고 보기는 어려웠다.

불만지속기간의 주 효과도  $t=-1.0249$ ,  $p=.3062$ 로 유의하지 않아 불만이 지속한 기간이 길다고 해서 자동으로 태만 행동으로 이어지는 패턴은 확인되지 않았다. 상호작용 항에서는 뚜렷한 차이가 나타났다. 파벌문화×업무과부하의 상호작용은  $t=4.1761$ ,  $p=.0000$ 으로 유의하였다. 파벌문화와 업무과부하가 동시에 높게 나타날 때 중간관리자의 사회적 태만이 단독 요인보다 훨씬 강하게 증가한다는 것을 의미한다. 파벌문화가 강한 조직에서 중간관리자가 이미 특정 라인에 속하거나 소외되었다는 인식을 가진 상태에서, 업무까지 과도하게 부과되면 과부하와 소외감이 결합하여 조직에 대한 책임회피가 크게 증가하는 구조로 볼 수 있다. 반면 업무과부하×불만지속기간( $t=0.3075$ ,  $p=.7587$ )과 파벌문화×불만지속기간( $t=1.5209$ ,  $p=.1292$ )은 유의하지 않았다. 불만이 얼마나 지속하였는지 상관없이 파벌문화와 업무과부하의 직접적 결합이 가장 강력한 영향 요인이었다. 세 변수가 동시에 작용하는 파벌문화×업무과부하×불만지속기간의 3차 상호작용은  $t=-4.9209$ ,  $p<.0001$ 으로 나타나 통계적으로 유의하였다. 불만이 지속하는 기간에 따라 파벌문화와 업무과부하가 결합한 효과의 크기가 유의하게 달라진다는 것을 의미한다. 조건부 효과 분석에서 불만지속기간에 따라 파벌문화×업무과부하의 효과가 달라지는지를 보면, 불만 지속기간 3개월 미만일 때  $F=6.6328$ ,  $p=.0104$ 로 유의했고 3개월 이상일 때  $F=20.4968$ ,  $p=.0001$ 으로 훨씬 높은 유의성을 보였다.

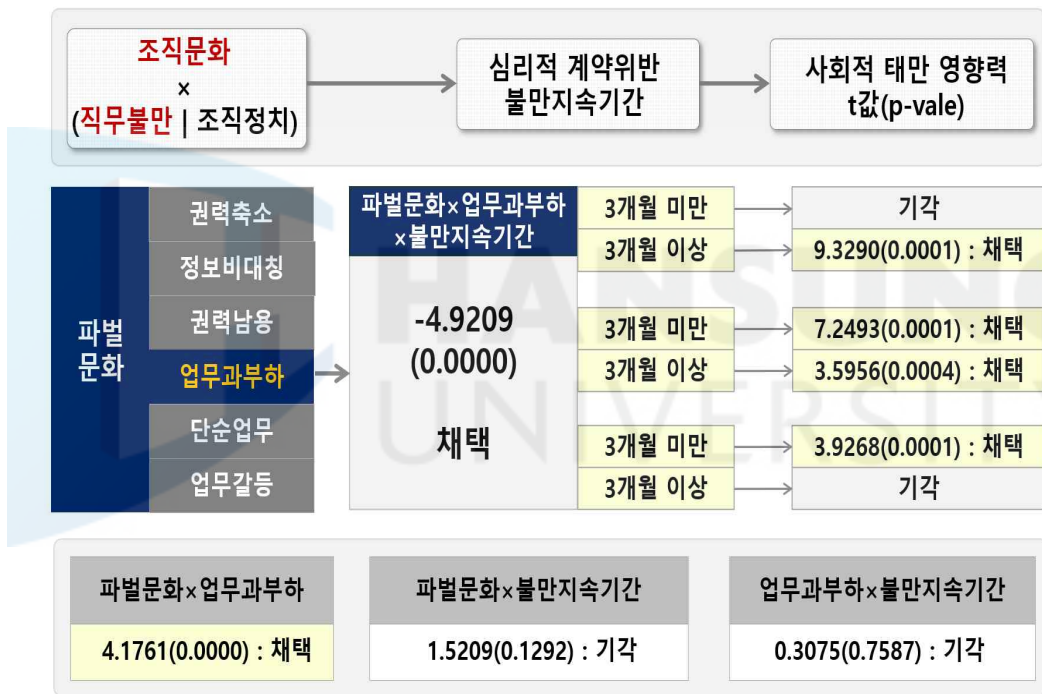
[표4-20] 파벌문화, 업무과부하, 불만지속기간, 사회적 태만

변수명	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
(상수)	0.1728	0.1633	1.0580	0.2908	-0.1485	0.4941	
파벌문화	0.0150	0.1691	0.0887	0.9294	-0.3176	0.3476	
업무과부하	0.2612	0.1714	1.5244	0.1284	-0.0759	0.5984	
<b>파벌문화×업무과부하</b>	<b>0.6395</b>	<b>0.1531</b>	<b>4.1761</b>	<b>0.0001</b>	<b>0.3383</b>	<b>0.9408</b>	
불만지속기간	-0.1007	0.0983	-1.0249	0.3062	-0.2940	0.0926	
파벌문화×불만지속기간	0.1540	0.1013	1.5209	0.1292	-0.0452	0.3532	
업무과부하×불만지속기간	0.0313	0.1018	0.3075	0.7587	-0.1689	0.2314	
<b>파벌문화×업무과부하× 불만지속기간</b>	<b>-0.4589</b>	<b>0.0933</b>	<b>-4.9209</b>	<b>0.0001</b>	<b>-0.6423</b>	<b>-0.2755</b>	
	R2-chng	F	df1	df2	p		
<b>파벌문화×업무과부하× 불만지속기간</b>	<b>0.0564</b>	<b>24.2153</b>	<b>1</b>	<b>333</b>	<b>0.001</b>		
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p	
0.4741	0.2248	0.7915	13.7961	7	333	0.000	
<b>불만지속기간에서의 업무과부하와 파벌문화의 상호작용</b>							
불만지속기간	Effect	F	df1	df2	p		
3개월 미만	0.1806	6.6328	1	333	0.0104		
3개월 이상	-0.2783	20.4968	1	333	0.0001		
<b>조절변수가 특정 값일 때, 독립변수가 종속변수에 미치는 효과가 어떻게 달라지는지 여부</b>							
파벌문화	불만지속기간	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-1.2295	3개월 미만	0.0705	0.0987	0.7136	0.4760	-0.1238	0.2647
-1.2295	3개월 이상	0.6660	0.0919	7.2493	0.0001	0.4853	0.8467
0.2853	3개월 미만	0.3441	0.0876	3.9280	0.0001	0.1718	0.5164
0.2853	3개월 이상	0.2444	0.0680	3.5956	0.0004	0.1107	0.3781
0.9946	3개월 미만	0.4722	0.1202	3.9268	0.0001	0.2356	0.7087
0.9946	3개월 이상	0.0470	0.0938	0.5016	0.6163	-0.1374	0.2315

불만이 짧게 지속할 때도 파벌문화와 업무과부하의 결합이 사회적 태만을 증가시키지만, 불만이 장기화하면 그 영향이 훨씬 더 강력해진다는 것을 의미한다. 파벌문화 속에서 업무 부담이 심한 중간관리자는 불만이 누적될수록 회피와 소극적 행동으로 이동하는 속도가 빠르게 증가한다고 해석할 수 있다.

중간관리자의 사회적 태만은 파벌문화와 업무과부하가 결합할 때 가장 강하게 증가하며, 불만이 장기적으로 축적되면 부정적 영향은 더욱 강화된다는 점을 알 수 있었다. [표 4-20]을 [그림 4-12]로 다시 정리하였다.

[그림 4-12] 파벌문화, 업무과부하, 불만지속기간, 사회적 태만



#### 4.5.2.5 불만지속기간과 파벌문화, 단순업무 효과 검증

[표 4-21]은 파벌문화, 단순업무, 불만지속기간이 사회적 태만에 미치는 영향을 살펴본 회귀분석 결과이다. 먼저 모형 전체를 보면, 상관관계수  $R=0.5478$ , 결정계수  $R^2 = 0.3001$ ,  $F=20.3997$ ,  $p=.001$ 으로 나타나, 세 변수

를 포함한 회귀모형이 사회적 태만을 통계적으로 유의하게 설명하고 있음을 보여준다. 즉, 중간관리자가 경험하는 파벌문화·업무 특성·불만 지속 정도가 사회적 태만 수준과 어느 정도 관련이 있다는 것은 분명하다.

[표4-21] 파벌문화, 단순업무, 불만지속기간, 사회적 태만

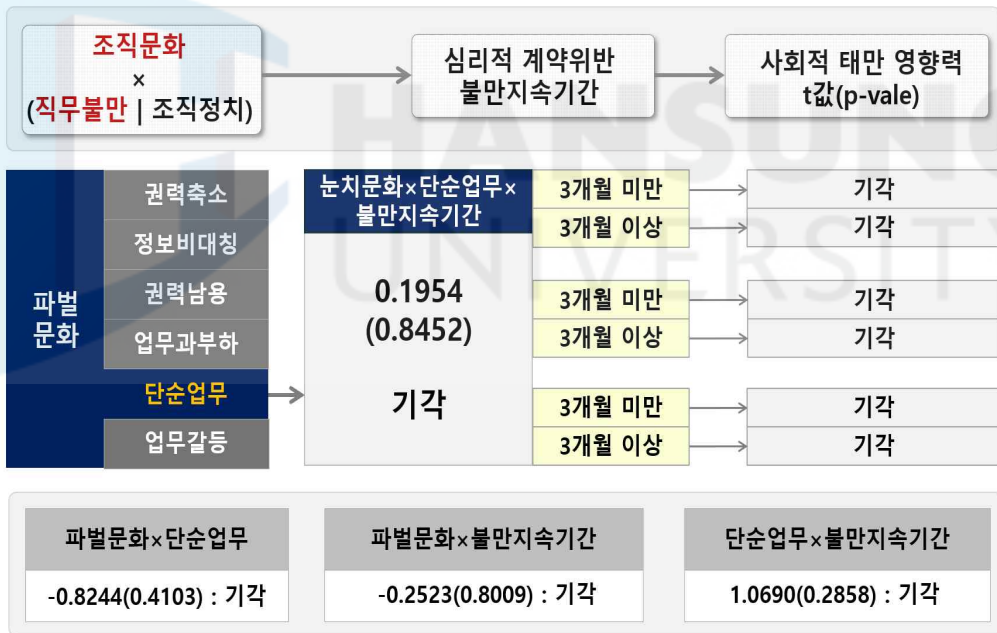
변수명	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
(상수)	0.1014	0.1559	0.6501	0.5161	-0.2054	0.4081
파벌문화	0.2034	0.1612	1.2616	0.2080	-0.1137	0.5205
단순업무	0.2880	0.1686	1.7084	0.0885	-0.0436	0.6196
파벌문화×단순업무	-0.1205	0.1462	-0.8244	0.4103	-0.4081	0.1671
불만지속기간	-0.0532	0.0942	-0.5650	0.5724	-0.2385	0.1321
파벌문화×불만지속기간	-0.0242	0.0960	-0.2523	0.8009	-0.2130	0.1646
단순업무×불만지속기간	0.1060	0.0992	1.0690	0.2858	-0.0891	0.3012
파벌문화×단순업무× 불만지속기간	0.0168	0.0859	0.1954	0.8452	-0.1523	0.1859
	R2-chng	F	df1	df2	p	
파벌문화×단순업무× 불만지속기간	0.0001	0.0382	1	333	0.8452	
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0.5478	0.3001	0.7146	20.3997	7	333	0.001

개별 효과로 확인하여 보면 상황은 달라진다. 파벌문화의 주 효과는  $t=1.2616$ ,  $p=0.2080$ 으로 유의수준 .05를 넘어서 통계적으로 유의하지 않았다. 단순업무의 주 효과는  $t=1.7084$ ,  $p=.0885$ 로  $p$ 값이 .10보다 작아 일정한 경향성은 있으나, 일반적인 .05 기준에서는 유의하다고 보기 어렵다. 불만지속기간 역시  $t=-0.5650$ ,  $p=.5724$ 로 전혀 유의하지 않은 수준이다. 파벌문화가 강하거나 업무가 반복적이며 단순하며, 불만이 오래 지속하여도, 사회적 태만이 뚜렷이 높아진다고 말하기는 어렵다.

상호작용 효과를 보면, 파벌문화×단순업무는  $t=-0.8244$ ,  $p=.4103$ , 파벌문화×불만지속기간은  $t=-0.2523$ ,  $p=.8009$ , 단순업무×불만지속기간은

t=1.0690, p=.2858로 모두 유의하지 않았다. 파벌문화와 단순업무가 동시에 높을 때라든지, 단순업무와 불만이 함께 클 때 사회적 태만이 특별히 더 증가하는 상황은 통계적으로 확인되지 않았다. 세 변수가 모두 결합한 파벌문화×단순업무×불만지속기간의 3차 상호작용도 t=0.1954, p=.8452로 전혀 유의하지 않았고, 이 항을 추가했을 때의 설명력 변화 또한 R<sup>2</sup> chng 이 0.0001에 불과해 의미 있는 개선이 되지는 않았다. 중간관리자 관점에서 해석하면, 파벌문화와 단순한 업무, 불만이 지속하는 기간이 사회적 태만과 어느 정도 관련은 있으나, 이 세 요인의 조합이 결정적인 시작점이 되는 요인이라고 단정할 수는 없으며, 다른 조직정치 요인이나 심리적 요인이 함께 고려되어야 한다는 점을 보여준다고 할 수 있었다. [표 4-21]을 [그림 4-13]으로 정리하였다.

[그림4-13] 파벌문화, 단순업무, 불만지속기간, 사회적 태만



#### 4.5.2.6 불만지속기간과 파벌문화, 업무갈등 효과 검증

[표 4-22]는 파벌문화, 업무갈등, 불만지속기간이 사회적 태만에 미치는 영향을 분석한 회귀모형 결과이다. 먼저 모형 전체를 보면, 상관계수

R=0.2591, 결정계수  $R^2 = 0.0671$ , F값은 3.4239, 유의확률은  $p=0.0015$ 로 나타났다. 통계적으로는 모형 전체가 유의하지만, 설명력( $R^2$ )이 약 6.7%에 불과해 사회적 태만의 변동을 크게 설명하지는 못하는 비교적 약한 모형임을 알 수 있다. 개별 변수의 주 효과를 살펴보면, 파별문화는  $t=0.1910$ ,  $p=0.8487$ , 업무갈등은  $t=1.1194$ ,  $p=0.2638$ 로 모두 유의수준 .05를 넘어서 통계적으로 유의하지 않았다. 불만지속기간 역시  $t=-1.0401$ ,  $p=0.2990$ 으로 유의하지 않아, 불만이 어느 정도 기간 지속한다고 해도 사회적 태만이 증가하거나 감소한다고 보기 어렵다. 중간관리자가 파별 분위기를 인식하거나 팀 간이나 부서 간 갈등을 경험하더라도, 이 요인 단독으로는 사회적 태만을 뚜렷하게 설명하지 못하는 것으로 해석된다.

[표4-22] 파별문화, 업무갈등, 불만지속기간, 사회적 태만

변수명	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
(상수)	0.1697	0.1818	0.9330	0.3515	-0.1880	0.5274
파별문화	0.0360	0.1887	0.1910	0.8487	-0.3351	0.4072
업무갈등	0.2066	0.1845	1.1194	0.2638	-0.1564	0.5696
파별문화×업무갈등	0.0893	0.1675	0.5332	0.5943	-0.2401	0.4187
불만지속기간	-0.1137	0.1093	-1.0401	0.2990	-0.3287	0.1013
파별문화×불만지속기간	0.1273	0.1126	1.1307	0.2590	-0.0941	0.3487
업무갈등×불만지속기간	-0.1269	0.1104	-1.1493	0.2513	-0.3440	0.0903
파별문화×업무갈등× 불만지속기간	-0.0389	0.1015	-0.3831	0.7019	-0.2386	0.1608
	R2-chng	F	df1	df2	p	
파별문화×업무갈등× 불만지속기간	0.0004	0.1468	1	333	0.7019	
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0.2591	0.0671	0.9525	3.4239	7	333	0.0015

2차 상호작용을 보면, 파별문화×업무갈등은  $t=0.5332$ ,  $p=0.5943$ , 파별문화×불만지속기간은  $t=1.1370$ ,  $p=0.2590$ , 업무갈등×불만지속기간은  $t=-1.1493$ ,  $p=0.2513$ 으로 모두 통계적으로 유의하지 않았다. 파별문화와 업무갈등이 동시

에 높은 상황이거나, 파벌문화와 업무갈등이 불만의 지속기간과 결합한 상황에서도 사회적 태만 수준이 특별히 더 높아지거나 낮아지는 상황은 관찰되지 않았다. 세 변수가 모두 결합한 파벌문화×업무갈등×불만지속기간의 3차 상호작용은  $t=-0.3831$ ,  $p=.7019$ 로 전혀 유의하지 않았고, 이 항을 추가했을 때의 설명력 변화( $R^2$  -chg=0.0004,  $F=0.1468$ ,  $p=.7019$ )도 사실상 의미가 없는 수준이었다. 불만이 장기화하더라도 파벌문화와 업무갈등이 함께 작용하는 방식이 사회적 태만을 크게 변화시키지 않는다는 점을 보여준다.

파벌문화와 업무갈등, 불만지속기간 및 이들 간 상호작용은 사회적 태만과 약한 관련성만을 보일 뿐, 중간관리자의 사회적 태만을 설명하는 결정적 요인으로 보기는 어렵다는 점을 알 수 있었다. [표 4-22]를 [그림 4-14]로 다시 정리하였다.

[그림 4-14] 파벌문화, 업무갈등, 불만지속기간, 사회적 태만



#### 4.5.3.1 불만지속기간과 조직냉소주의문화, 권력축소 효과 검증

[표 4-23]은 조직냉소주의문화, 권력축소, 불만지속기간이 사회적 태만에 미치는 영향을 검증한 회귀분석 결과이다. 모형 전체를 보면, 상관계수  $R=0.3921$ , 결정계수  $R^2 = 0.1537$ , F값 8.6426, 유의확률  $p=.001$ 으로, 세 변수와 상호작용항을 모두 포함한 회귀모형 자체는 통계적으로 유의하게 나타났다. 이 모형이 사회적 태만의 약 15% 정도를 설명하고 있다는 의미이지만, 설명력 자체는 아주 크다고 보기는 어렵다. 개별 변수의 주 효과를 보면, 조직냉소주의문화의 t값은 0.3448,  $p=.7305$ , 권력축소의 t값은 0.8691,  $p=.3854$ 로 두 변수 모두 유의수준 .05를 크게 상회하였다. 불만지속기간 역시  $t=-0.6012$ ,  $p=.5481$ 로 유의하지 않았다. 중간관리자가 조직을 냉소적으로 바라보거나, 자신의 권한이 줄어들었다고 느끼거나, 불만이 일정 기간 지속하더라도, 이 요인 각자로는 사회적 태만 수준을 통계적으로 뚜렷하게 높이거나 낮추지 못한다는 뜻이다. 상호작용 효과를 살펴보면, 조직냉소주의문화×권력축소는  $t=-0.4491$ ,  $p=0.6536$ , 조직냉소주의문화×불만지속기간은  $t=0.9683$ ,  $p=.3336$ , 권력축소×불만지속기간은  $t=0.4059$ ,  $p=.6851$ 로 모두 유의하지 않았다. 조직냉소주의문화와 권력축소가 동시에 높게 인식되는 상황이거나, 냉소주의와 권력축소가 불만의 지속기간과 결합한 상황에서도 사회적 태만이 통계적으로 의미 있는 수준으로 변화하는 패턴은 관찰되지 않았다.

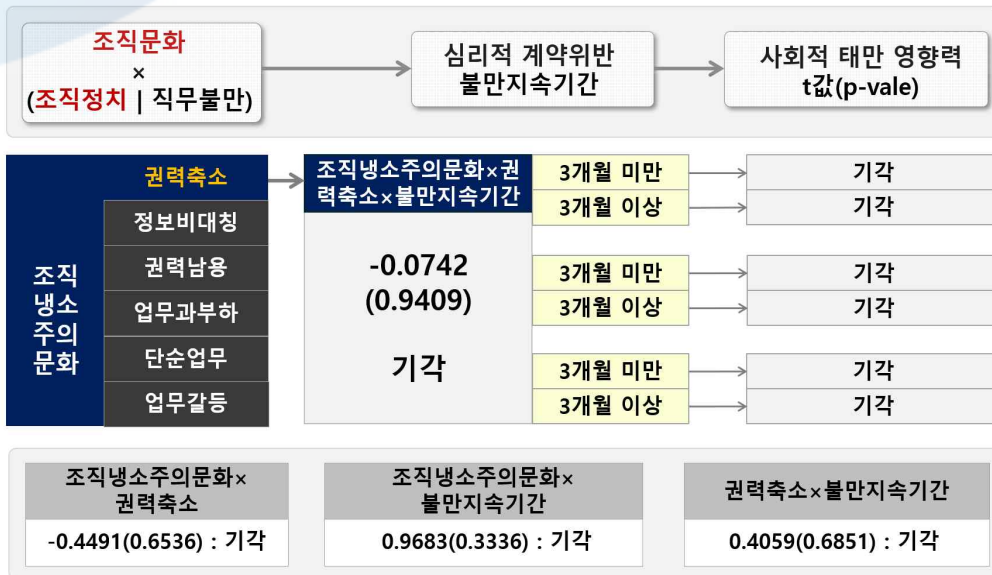
세 변수가 모두 결합한 조직냉소주의문화×권력축소×불만지속기간의 3차 상호작용 역시  $t=-0.0742$ ,  $p=.9409$ 로 전혀 유의하지 않았고, 이 항을 추가했을 때의 설명력 변화  $R^2 -\text{chg}$ 는 0에 가깝고 F값도 0.0055,  $p=.9409$ 로 나타났다. 이는 불만이 장기간 지속하더라도, 조직냉소주의문화와 권력축소가 함께 작용하는 방식이 사회적 태만을 설명해 주지 못한다는 의미이다.

중간관리자 관점에서 조직냉소주의문화, 권력축소, 불만지속기간 및 그 상호작용이 사회적 태만과 어느 정도 관련은 있지만, 어느 하나도 통계적으로 뚜렷한 결정 요인으로 작용하지 못하며, 사회적 태만은 다른 조직문화, 조직정치 요인에 의해 더 강하게 영향을 받을 가능성이 크다는 점을 알 수 있었다. [표 4-23]을 [그림 4-15]로 다시 정리하였다.

[표4-23] 조직냉소주의문화, 권력축소, 불만지속기간, 사회적 태만

변수명	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
(상수)	0.1239	0.1724	0.7189	0.4727	-0.2152	0.4630
조직냉소주의문화	0.0595	0.1726	0.3448	0.7305	-0.2800	0.3990
권력축소	0.1520	0.1749	0.8691	0.3854	-0.1920	0.4960
조직냉소주의문화× 권력축소	-0.0693	0.1542	-0.4491	0.6536	-0.3727	0.2341
불만지속기간	-0.0634	0.1055	-0.6012	0.5481	-0.2709	0.1441
조직냉소주의문화× 불만지속기간	0.1032	0.1066	0.9683	0.3336	-0.1065	0.3129
권력축소×불만지속기간	0.0441	0.1086	0.4059	0.6851	-0.1696	0.2578
조직냉소주의문화× 권력축소×불만지속기간	-0.0070	0.0939	-0.0742	0.9409	-0.1916	0.1777
	R2-chng	F	df1	df2	p	
조직냉소주의문화× 권력축소×불만지속기간	0	0.0055	1	333	0.9409	
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0.3921	0.1537	0.864	8.6426	7	333	0.001

[그림 4-15] 조직냉소주의문화, 권력축소, 불만지속기간, 사회적 태만



#### 4.5.3.2 불만지속기간과 조직냉소주의문화, 정보비대칭 효과 검증

[표 4-24]는 조직냉소주의문화, 정보비대칭, 불만지속기간이 사회적 태만에 미치는 영향을 분석한 결과를 보여준다. 우선 모형 전체의 적합도를 보면,  $R=0.5355$ ,  $R^2=0.2867$ ,  $F=19.1223$ ,  $p=.001$ 으로, 세 변수와 상호작용항을 포함한 회귀모형이 사회적 태만을 약 28.7% 수준에서 통계적으로 유의하게 설명하고 있음을 알 수 있다. 개별 변수의 주 효과를 보면, 조직냉소주의문화는  $t=-1.4154$ ,  $p=.1579$ 로 유의수준 .05를 넘어서 통계적으로 유의하지 않았다. 조직에 대한 냉소적 태도만으로는 사회적 태만을 직접적으로 높인다고 설명하기 어렵다.

중간관리자 관점에서 볼 때, 중요한 의사결정 정보가 상층부나 특정 라인에만 머물고 자신에게 충분히 공유되지 않을수록 어차피 전부 알 수도, 바꿀 수도 없다는 체념이 커지며, 조직에 대한 책임 있는 기여를 줄이는 사회적 태만이 뚜렷하게 증가하는 것으로 해석할 수 있다.

정보비대칭의 주 효과는  $t=3.3959$ ,  $p=.0008$ 로 유의한 강한 영향을 불만지속기간의 주 효과는  $t=-0.8076$ ,  $p=.4199$ 로 나타나, 불만이 오래 지속한다고 해서 사회적 태만이 높아지는 것은 아닌 것으로 나타났다.

상호작용 항을 보면, 조직냉소주의문화×정보비대칭은  $t=0.5747$ ,  $p=.5659$ , 정보비대칭×불만지속기간은  $t=-0.5952$ ,  $p=.5521$ 로 모두 영향이 없었다. 정보비대칭과 다른 변수들이 단순히 결합한다고 해서 사회적 태만이 추가로 크게 일어나는 것은 아니다. 조직냉소주의문화×불만지속기간의 상호작용은  $t=2.3306$ ,  $p=.0204$ 로 유의수준 .05에서 통계적으로 유의하였다. 조직에 대한 냉소감과 불만이 지속하는 시간이 함께 높을 때 사회적 태만이 뚜렷이 증가하고 있는 것을 알 수 있었다. 중간관리자 입장에서 보면, 이 조직은 원래 안 바뀐다는 냉소적인 인식이 형성된 상태에서 불만이 장기간 누적되면, 조직에 대한 기대와 신뢰가 더욱 약화하면서 최소한의 일만 하려는 사회적 태만 행동으로 이어지기 쉽다. 세 변수가 모두 결합한 조직냉소주의문화×정보비대칭×불만지속기간의 3차 상호작용은  $t=0.2770$ ,  $p=.7820$ 으로 전혀 유의하지 않았고, 이 항을 추가했을 때의  $R^2$  chng도 0.0002,  $F=0.0767$ ,  $p=.782$ 로 나타

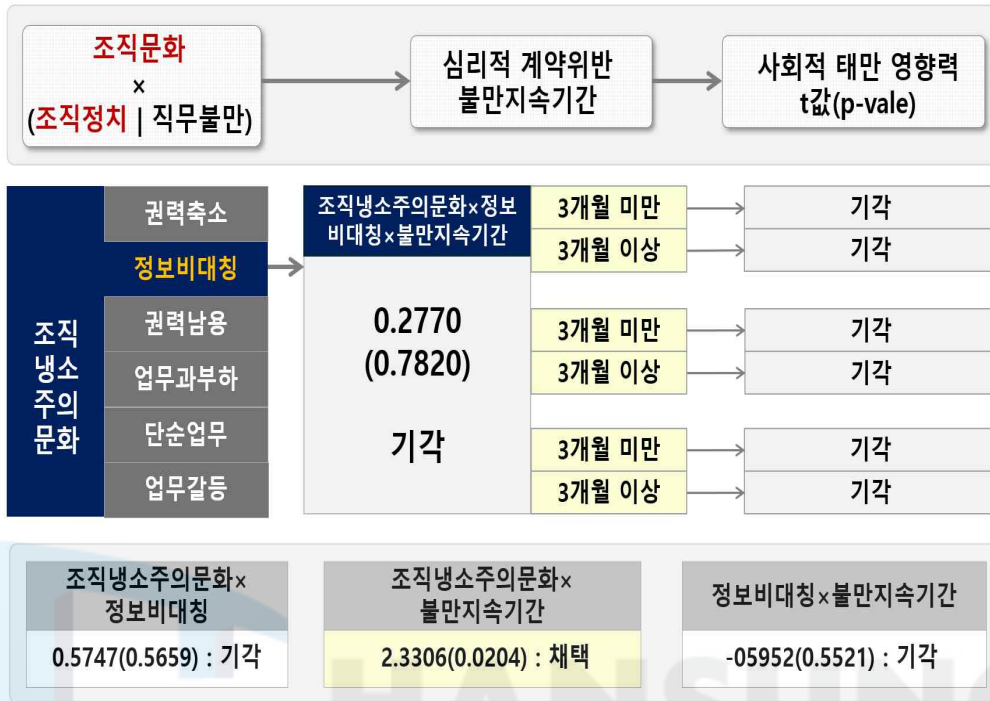
나 모형의 설명력을 실질적으로 높이지 못했다. 세 조건이 동시에 특정 조합으로 나타날 때 사회적 태만이 급격히 변하는 별도의 패턴은 통계적으로 확인되지 않았다. 정보비대칭이 중간관리자의 사회적 태만을 직접적으로 증가시키는 가장 핵심 요인이며, 조직냉소주의문화와 불만지속기간이 결합할 때 추가로 사회적 태만을 악화시키는 상호작용 효과가 존재하지만, 그 외의 상호작용은 유의하지 않다는 점을 알 수 있었다.

[표 4-24]를 [그림 4-16]으로 다시 정리하였다.

[표4-24] 조직냉소주의문화, 정보비대칭, 불만지속기간

변수명	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
(상수)	0.0881	0.1632	0.5400	0.5895	-0.2329	0.4092
조직냉소주의문화	-0.2358	0.1666	-1.4154	0.1579	-0.5634	0.0919
<b>정보비대칭</b>	<b>0.5695</b>	<b>0.1677</b>	<b>3.3959</b>	<b>0.0008</b>	<b>0.2396</b>	<b>0.8994</b>
조직냉소주의문화× 정보비대칭	0.0804	0.1399	0.5747	0.5659	-0.1948	0.3556
불만지속기간	-0.0795	0.0985	-0.8076	0.4199	-0.2733	0.1142
<b>조직냉소주의문화× 불만지속기간</b>	<b>0.2355</b>	<b>0.1010</b>	<b>2.3306</b>	<b>0.0204</b>	<b>0.0367</b>	<b>0.4342</b>
정보비대칭×불만지속기간	-0.0610	0.1025	-0.5952	0.5521	-0.2626	0.1406
조직냉소주의문화 ×정보비대칭×불만지속기간	0.0238	0.0861	0.2770	0.7820	-0.1455	0.1932
	<b>R2-chng</b>	<b>F</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>p</b>	
조직냉소주의문화× 정보비대칭×불만지속기간	0.0002	0.0767	1	333	0.782	
<b>R</b>	<b>R-sq</b>	<b>MSE</b>	<b>F</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>p</b>
0.5355	0.2867	0.7283	19.1223	7	333	0.001

[그림 4-16] 조직냉소주의문화, 정보비대칭, 불만지속기간



#### 4.5.3.3 불만지속기간과 조직냉소주의문화, 권력남용 조절효과 검증

[표4-25]는 조직냉소주의문화, 권력남용, 불만지속기간이 사회적 태만에 어떤 영향을 주는지 분석한 결과를 보여준다.

전체 모형의 설명력은  $R^2 = 0.2127$ 로 약 21.3%의 변동을 설명하는 것으로 나타났으며,  $F=12.8497(p < .001)$ 로 분석모형 전체가 의미 있는 수준이다. 주 효과를 보면, 조직냉소주의문화(coeff=0.0097,  $p=.9547$ ), 권력남용(coeff=0.0862,  $p=.6160$ ), 불만지속기간(coeff= -0.0126,  $p=.9022$ ) 모두 사회적 태만을 단독으로 설명하지 못하는 것으로 나타났다. 각 변수는 단독으로는 영향력을 보이지 않았지만, 서로 결합하였을 때의 상호작용이 더 중요한 패턴을 보여준다.

두 변수가 결합한 2차 상호작용에서는 조직냉소주의문화×권력남용(coeff=0.3956,  $t=2.7233$ ,  $p=.0068$ )만이 통계적으로 유의했다. 신뢰구간

(LLCI=0.1098, ULCI=0.6813)도 모두 양수로 나타나, 조직냉소와 권력남용이 동시에 높아질수록 사회적 태만이 함께 증가하는 경향이 분명하게 있다. 조직냉소주의문화×불만지속기간( $p=.2674$ ), 권력남용×불만지속기간( $p=.1729$ )은 유의하지 않아 두 가설은 지지가 되지 않았다.

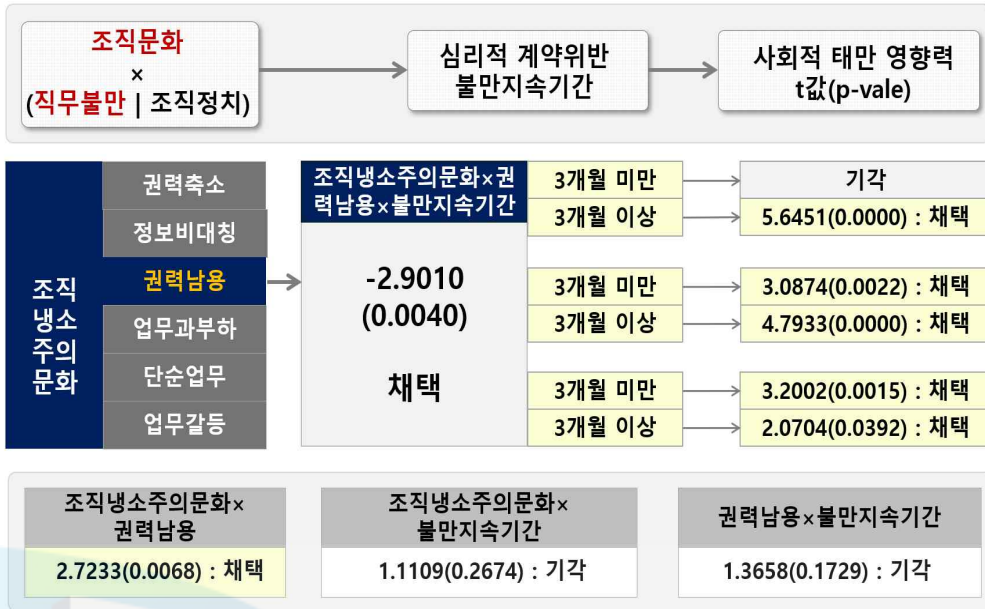
세 변수가 함께 결합한 3차 상호작용(조직냉소주의문화×권력남용×불만지속기간)은  $\text{coeff}=-0.2697$ ,  $t=-2.9010$ ,  $p=.0040$ 으로 유의하게 나타났다. 이 항을 추가했을 때  $R^2$ -change=0.0199,  $F=8.4156$ ( $p=.004$ )으로 약 2%의 추가 설명력을 확인했다. 조직냉소와 권력남용의 결합 효과가 불만이 얼마나 오래 지속되었는지에 따라 달라짐을 의미한다. 불만이 3개월 미만인 집단에서는 조직냉소주의문화×권력남용의 효과가  $\text{Effect}=0.1259$ ,  $p=.0516$ 으로 유의수준에 근접한 상승효과를 보였다. 3개월 이상 지속한 집단에서는  $\text{Effect}=-0.1438$ ,  $p=.0326$ 으로 유의한 하락 효과를 보여, 불만이 길어질수록 관계 방향이 달라지는 특징이 나타났다. 조건부 효과 분석에서는 각 집단별로 권력남용이 사회적 태만에 미치는 영향이 구체적으로 설명할 수 있다.

조직냉소주의문화가 낮고 불만이 3개월 미만인 경우( $p=.4352$ )만 유의하지 않았고, 그 외의 모든 조합에서는 권력남용이 높아질수록 사회적 태만도 유의하게 증가하는 것으로 나타났다. 다만 영향력의 크기는 불만의 지속기간과 냉소 수준에 따라 달라졌다. 중간관리자 관점에서 보면, 평소 조직에 느끼는 냉소 수준과 불만이 얼마나 쌓였는지가 권력남용에 대한 반응을 달라지게 만든다. 불만이 짧은 경우에는 냉소가 높은 사람일수록 권력남용에 민감하게 반응하고, 불만이 오래된 경우에는 오히려 냉소가 낮은 구성원이 권력남용에 더 크게 반응하는 경향이 나타났다. 이는 권력남용이 전반적으로 사회적 태만을 높이는 요인임을 보여주면서도, 구성원의 감정 상태와 불만의 누적 정도에 따라 그 영향력이 달라질 수 있음을 의미한다. [표 4-25]는 [그림 4-17]로 정리하였다.

[표4-25] 조직냉소주의문화, 권력남용, 불만지속기간

변수명	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
(상수)	0.0372	0.1692	0.2199	0.8261	-0.2957	0.3701	
조직냉소주의문화	0.0097	0.1701	0.0568	0.9547	-0.3249	0.3442	
<b>권력남용</b>	<b>0.0862</b>	<b>0.1718</b>	<b>0.5020</b>	<b>0.6160</b>	<b>-0.2517</b>	<b>0.4242</b>	
<b>조직냉소주의문화× 권력남용</b>	<b>0.3956</b>	<b>0.1452</b>	<b>2.7233</b>	<b>0.0068</b>	<b>0.1098</b>	<b>0.6813</b>	
불만지속기간	-0.0126	0.1027	-0.1230	0.9022	-0.2146	0.1893	
조직냉소주의문화× 불만지속기간	0.1148	0.1033	1.1109	0.2674	-0.0885	0.3180	
권력남용×불만지속기간	0.1431	0.1048	1.3658	0.1729	-0.0630	0.3491	
조직냉소주의문화× 권력남용×불만지속기간	-0.2697	0.0930	-2.9010	0.0040	-0.4525	-0.0868	
	R2-chng	F	df1	df2	p		
<b>조직냉소주의문화× 권력남용×불만지속기간</b>	<b>0.0199</b>	<b>8.4156</b>	<b>1</b>	<b>333</b>	<b>0.004</b>		
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p	
0.4612	0.2127	0.8039	12.8497	7	333	0.001	
<b>불만지속기간에서의 권력남용과 조직냉소주의문화 문화의 상호작용</b>							
불만지속기간	Effect	F	df1	df2	p		
3개월 미만	0.1259	3.8168	1	333	0.0516		
<b>3개월 이상</b>	<b>-0.1438</b>	<b>4.6052</b>	<b>1</b>	<b>333</b>	<b>0.0326</b>		
<b>조절변수가 특정 값일 때, 독립변수가 종속변수에 미치는 효과가 어떻게 달라지는지 여부</b>							
조직냉소 주의문화	불만지속기간	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-1.2041	3개월 미만	0.0777	0.0995	0.7812	0.4352	-0.118	0.2735
<b>-1.2041</b>	<b>3개월 이상</b>	<b>0.5455</b>	<b>0.0966</b>	<b>5.6451</b>	<b>0.0001</b>	<b>0.3554</b>	<b>0.7356</b>
0.1792	3개월 미만	0.2519	0.0816	3.0874	0.0022	0.0914	0.4123
0.1792	3개월 이상	0.3466	0.0723	4.7933	0.0001	0.2044	0.4889
1.0492	3개월 미만	0.3614	0.1129	3.2002	0.0015	0.1392	0.5835
1.0492	3개월 이상	0.2215	0.107	2.0704	0.0392	0.0111	0.432

[그림 4-17] 조직냉소주의문화, 권력남용, 불만지속기간



#### 4.5.3.4 불만지속기간과 조직냉소주의문화, 업무과부하 효과 검증

[표4-26]의 회귀분석 결과를 살펴보면, 전체 모형의 설명력은  $R=0.437$ ,  $R^2=0.191$ 로 나타나 사회적 태만의 약 19.1%를 설명하는 것이다. 또한, F값은 11.2286( $p=.000$ )으로 회귀식 전체가 통계적으로 의미 있는 결과를 보여주었다. 다만, 3차 상호작용을 추가했을 때  $R^2$ -chg는 0.0031 ( $p=.2572$ )로 모형의 설명력이 유의하게 증가하지는 않았다.

각 변수의 단독 효과를 보면, 조직냉소주의문화는 계수  $-0.0112$ ,  $p=.9911$ 로 유의하지 않았고, 업무과부하 역시 계수  $0.8147$ ,  $p=.4158$ 로 의미 있는 영향을 보이지 않았다. 불만지속기간 또한 계수  $-0.7973$ ,  $p=.4258$ 로 유의하지 않아서, 세 변수 모두 단독으로는 사회적 태만을 설명하지 못하는 것으로 나타났다. 변수 간의 결합 효과를 살펴본 2차 상호작용에서도 유의한 결과는 거의 나타나지 않았다. 조직냉소주의문화×업무과부하의 상호작용은  $t=0.6061$ ,  $p=.5449$ 로 영향이 없는 것으로 나타났으며, 조직냉소주의문화와 불만지속기간의 상호작용도  $t=1.571$ ,  $p=.1252$ 로 유의하지 않았다. 업무과부하×불만지

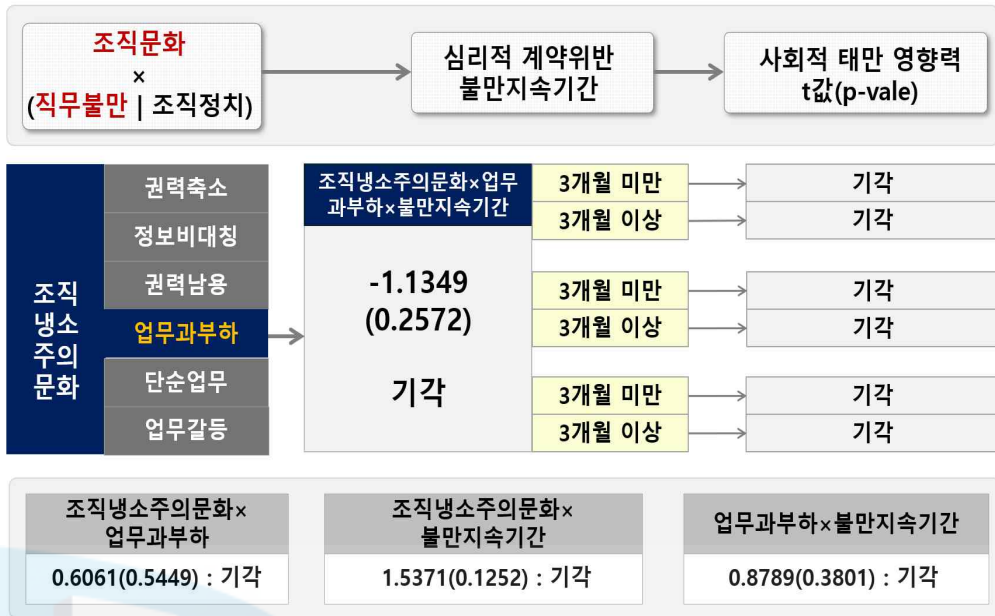
속기간의  $p=.3801$ 로 .05 기준에는 미치지 못했지만, 사회적 태만이 조금 늘어나는 방향의 경향이 있는 것으로 해석할 수 있다. 세 변수가 모두 결합한 3차 상호작용인 조직냉소주의문화×업무과부하×불만지속기간  $t=-1.1349$ ,  $p=.2572$ 로 나타나 통계적으로 유의하지 않았다. 이는 세 요인이 동시에 높아지는 상황에서도 사회적 태만을 크게 변화시키는 구조적 패턴은 확인되지 않는다는 의미이다.

조직냉소주의문화, 업무과부하, 불만지속기간은 각각 또는 대부분 조합에서도 사회적 태만을 뚜렷하게 증가시키지 않았다. 업무과부하와 불만지속기간이 함께 높아질 때 사회적 태만이 조금 증가할 가능성이 확인되었지만, 그 영향은 통계적으로 확실한 수준은 아니지만, 이 모형에서는 냉소, 과부하, 불만의 조합보다는 다른 문화적, 정치적 요인이 사회적 태만을 더 강하게 설명하는 것으로 볼 수 있다. [표 4-26]은 [그림 4-18]로 정리하였다.

[표 4-26] 조직냉소주의문화, 업무과부하, 불만지속기간

변수명	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
(상수)	0.1425	0.1673	0.8519	0.3949	-0.1866	0.4717
조직냉소주의문화	-0.0019	0.1669	-0.0112	0.9911	-0.3301	0.3264
업무과부하	0.1377	0.1690	0.8147	0.4158	-0.1947	0.4700
조직냉소주의문화× 업무과부하	0.1002	0.1653	0.6061	0.5449	-0.2250	0.4253
불만지속기간	-0.0804	0.1008	-0.7973	0.4258	-0.2788	0.1180
조직냉소주의문화× 불만지속기간	0.1552	0.1010	1.5371	0.1252	-0.0434	0.3538
업무과부하×불만지속기간	0.0894	0.1017	0.8789	0.3801	-0.1107	0.2894
조직냉소주의문화 ×업무과부하×불만지속기간	-0.1103	0.0972	-1.1349	0.2572	-0.3016	0.0809
	R2-chng	F	df1	df2	p	
조직냉소주의문화 ×업무과부하×불만지속기간	0.0031	1.2879	1	333	0.2572	
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0.437	0.191	0.826	11.2286	7	333	0.001

[그림 4-18] 조직냉소주의문화, 업무과부하, 불만지속기간



#### 4.5.3.5 불만지속기간과 조직냉소주의문화, 단순업무 효과 검정

[표4-27]의 회귀모형의 전체 적합도는  $R=0.5546$ ,  $R^2=0.3076$ ,  $F=21.1371$ ,  $p=.000$ 으로 나타나, 조직냉소주의문화와 단순업무, 불만지속기간이 사회적 태만을 약 30.8% 수준에서 설명하고 있다.

개별 변수의 주 효과를 살펴보면, 조직냉소주의문화의  $t=-0.4165$ ,  $p=.6773$ 으로 유의하지 않았다. 중간관리자가 조직 내 관행이나 의사결정에 대해 냉소적인 태도를 보이고 있더라도, 단독으로 사회적 태만 행동을 즉시 유발하지는 않음을 의미한다. 반면 단순업무의 주 효과는  $t=2.0765$ ,  $p=.0386$ 으로 유의하게 나타났다. 이는 업무 난이도가 낮고 반복적인 단순업무가 많을수록 중간관리자가 자신의 역할 의미성을 낮게 인식하게 되고, 그로 인해 사회적 태만이 증가할 가능성이 높음을 보여준다. 의미 없는 업무의 반복이 태만 행동으로 이어지는 주요 요인 중 하나로 표현할 수 있다.

불만지속기간의 주 효과는  $t=0.0908$ ,  $p=.9277$ 로, 통계적으로 유의수준에 도달하지는 않았지만, 불만이 지속할수록 사회적 태만이 증가할 가능성이 어

는 정도 존재함을 보여주는 경향성 수준의 결과였다. 상호작용 항목을 살펴보면, 조직냉소주의문화×단순업무의 상호작용( $t=1.9462, p=.0525$ ), 조직냉소주의문화×불만지속기간( $t=1.5445, p=.1234$ ), 단순업무×불만지속기간( $t=0.6317, p=.5280$ ) 모두 유의하지 않았다. 두 변수의 결합만으로는 사회적 태만이 유의하게 변화하지는 않는다는 의미이다.

3차 상호작용(조직냉소주의문화×단순업무×불만지속기간)에서 나타났다. 이 항목은  $t=-2.3565, p=.0190$ 으로 유의하였으며, 이는 조직냉소주의문화와 단순업무가 결합한 상태에서 불만이 일정 기간 이상 지속하면 사회적 태만이 유의하게 증가하는 구조적 위험이 존재함을 의미한다. 냉소감-단순업무-불만의 '3 요인 결합'이 사회적 태만을 강화하는 핵심적 조건이라는 점이다.

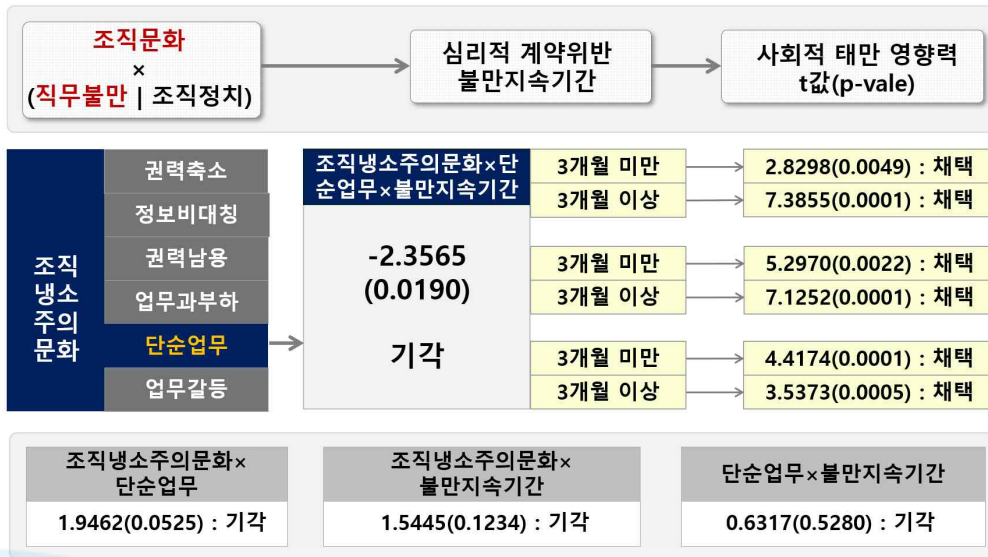
조절 효과 분석을 보면, 불만지속기간 3개월 미만일 때 단순업무의 효과는  $F=1.3088, p=.2534$ 로 유의하지 않았다. 불만지속기간 3개월 이상에서는  $F=5.2969, p=.0220$ 로 뚜렷하게 유의하였다. 불만이 3개월 이상 장기화할 경우, 단순업무는 중간관리자의 사회적 태만 행동을 더욱 강화하는 요인이 된다. 단순효과 분석에서 조직냉소주의문화가 낮고 불만이 3개월 미만일 경우에 단순업무의 효과는  $t=2.8298, p=.0049$ 로 유의하였고, 조직냉소주의문화가 높고 불만이 3개월 이상일 때는  $t=3.5373, p=.0005$ 로 강한 유의성을 보였다. 이는 조직에 대한 냉소감이 강하고 업무가 지나치게 단순하며 불만이 장기간 해소되지 않을 때, 중간관리자는 가장 높은 수준의 사회적 태만을 나타낼 가능성이 크다는 의미이다.

단순업무는 사회적 태만을 직접 유발하는 핵심 요인이며, 여기에 조직냉소주의문화와 장기간의 불만이 결합할 때 중간관리자의 사회적 태만이 더욱 강하게 나타나는 구조적 위험이 존재한다는 점을 확인할 수 있었다. [표 4-27]은 [그림 4-19]로 정리하였다.

[표 4-27] 조직냉소주의문화, 단순업무, 불만지속기간, 사회적 태만

변수명	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
(상수)	0.0089	0.1580	0.0562	0.9552	-0.3020	0.3197	
조직냉소주의문화	-0.0659	0.1583	-0.4165	0.6773	-0.3773	0.2455	
<b>단순업무</b>	<b>0.3484</b>	<b>0.1678</b>	<b>2.0765</b>	<b>0.0386</b>	<b>0.0183</b>	<b>0.6785</b>	
조직냉소주의문화× 단순업무	0.2986	0.1535	1.9462	0.0525	-0.0032	0.6005	
불만지속기간	0.0087	0.0956	0.0908	0.9277	-0.1794	0.1967	
조직냉소주의문화× 불만지속기간	0.1484	0.0961	1.5445	0.1234	-0.0406	0.3374	
단순업무×불만지속기간	0.0625	0.0989	0.6317	0.5280	-0.1321	0.2571	
조직냉소주의문화× 단순업무×불만지속기간	-0.2177	0.0924	-2.3565	0.0190	-0.3995	-0.0360	
	R2-chng	F	df1	df2	p		
<b>조직냉소주의문화× 단순업무×불만지속기간</b>	<b>0.0115</b>	<b>5.5529</b>	<b>1</b>	<b>333</b>	<b>0.019</b>		
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p	
0.5546	0.3076	0.7069	21.1371	7	333	0.001	
<b>불만지속기간에서의 단순업무와 조직냉소주의문화 문화의 상호작용</b>							
불만지속기간	Effect	F	df1	df2	p		
3개월 미만	0.0809	1.3088	1	333	0.2534		
<b>3개월 이상</b>	<b>-0.1368</b>	<b>5.2969</b>	<b>1</b>	<b>333</b>	<b>0.0220</b>		
<b>조절변수가 특정 값일 때, 독립변수가 종속변수에 미치는 효과가 어떻게 달라지는지 여부</b>							
조직냉소주의 문화	불만지속기간	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-1.2041	3개월 미만	0.3135	0.1108	2.8298	0.0049	0.0956	0.5314
-1.2041	3개월 이상	0.6381	0.0864	7.3855	0.0000	0.4682	0.8081
0.1792	3개월 미만	0.4254	0.0803	5.2970	0.0000	0.2674	0.5834
0.1792	3개월 이상	0.4489	0.0630	7.1252	0.0000	0.3250	0.5728
1.0492	3개월 미만	0.4958	0.1122	4.4174	0.0000	0.2750	0.7166
1.0492	3개월 이상	0.3299	0.0933	3.5373	0.0005	0.1464	0.5133

[그림 4-19] 조직냉소주의문화, 단순업무, 불만지속기간, 사회적 태만



#### 4.5.3.6 불만지속기간과 조직냉소주의문화, 업무갈등 효과 검증

[표4-28]은 회귀분석 결과를 살펴보면, 전체 모형의 설명력은  $R=0.3188$ ,  $R^2=0.1016$ 으로 나타나 사회적 태만의 약 10% 정도를 설명하는 것으로 확인했다. F값은 5.381( $p=.001$ )로 모형 전체는 통계적으로 의미가 있었다. 설명력은 높지 않지만, 중간관리자가 경험하는 냉소, 갈등, 불만이 사회적 태만과 어떤 방향으로 연관되는지 흐름을 이해하는 데에는 의미가 있는 수준의 분석이다.

개별 변수의 영향을 살펴보면, 조직냉소주의문화  $t=-0.2106$ ,  $p=.8333$ 으로 유의하지 않았다. 중간관리자가 조직 운영 방식이나 의사결정에 회의감을 느끼더라도, 그 감정만으로 바로 사회적 태만 행동으로 이어지지 않는다는 뜻이다. 냉소가 존재하더라도 실제 행동에 직접적인 영향을 주지 않는 구조로 볼 수 있다. 업무갈등  $t=1.0680$ ,  $p=.2863$ 으로 유의하지 않았다. 이는 업무에서 의견 충돌이나 갈등이 자주 생기더라도, 그것만으로 중간관리자가 일을 소홀히 하거나 기여도를 줄이는 행동을 강화한다고 보기 어렵다는 의미이다. 갈등 자체는 사회적 태만을 직접 촉발하는 요인이 아니었다. 불만지속기간  $t=-0.7277$ ,

p=.4673으로 유의하지 않아, 불만이 얼마나 오래 계속되었는지가 사회적 태만을 바로 높이거나 낮추는 요인은 아니라는 점이 나타났다. 중간관리자의 관점에서 불만이 쌓이더라도, 당장 행동 변화로 이어지지 않는다고 해석할 수 있다.

[표 4-28] 조직냉소주의문화, 업무갈등, 불만지속기간

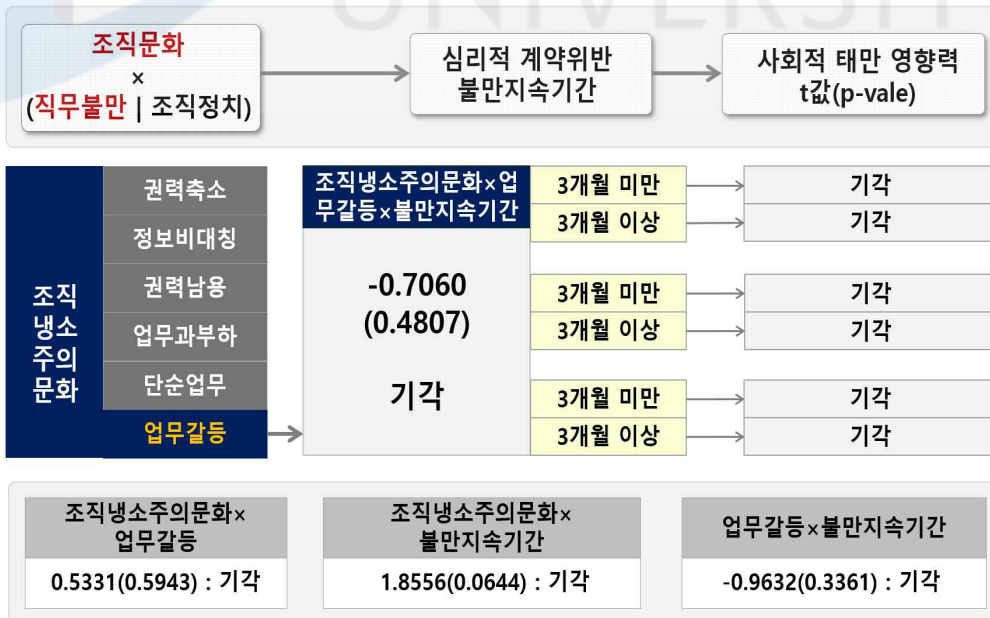
변수명	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
(상수)	0.1250	0.1764	0.7087	0.4790	-0.2220	0.4720
조직냉소주의문화	-0.0371	0.1763	-0.2106	0.8333	-0.3840	0.3097
업무갈등	0.1929	0.1806	1.0680	0.2863	-0.1624	0.5481
조직냉소주의문화×업무갈등	0.0923	0.1731	0.5331	0.5943	-0.2482	0.4328
불만지속기간	-0.0771	0.1060	-0.7277	0.4673	-0.2857	0.1314
조직냉소주의문화× 불만지속기간	0.1991	0.1073	1.8556	0.0644	-0.0120	0.4102
업무갈등×불만지속기간	-0.1042	0.1082	-0.9632	0.3361	-0.3171	0.1086
조직냉소주의문화×업무갈등 ×불만지속기간	-0.0757	0.1072	-0.7060	0.4807	-0.2867	0.1352
	R2-chng	F	df1	df2	p	
조직냉소주의문화×업무갈등 ×불만지속기간	0.0013	0.4984	1	333	0.4807	
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
	0.3188	0.1016	0.9173	5.381	7	333
						p
						0.001

변수 간 결합 효과는 조직냉소주의문화×불만지속기간( $t=1.8556$ ,  $p=.0644$ ), 업무갈등×불만지속기간( $t=-0.9632$ ,  $p=.3361$ ), 조직냉소주의문화×업무갈등( $t=0.5331$ ,  $p=.5943$ ) 모두 유의하지 않았다. 두 변수가 함께 높아지더라도 사회적 태만에 의미 있는 변화가 나타나지 않았다. 냉소와 갈등이 동시에 높아도 사회적 태만이 증가하지 않는다는 점은 중간관리자의 행동 특성과 관련해 중요한 함의를 제공한다. 업무 환경이 불안정하거나 감정적인 스트레스 요인

이 함께 있어도, 그 자체로 사회적 태만이 증가하는 단순한 구조는 아니라는 것이다. 3차 상호작용인 조직냉소주의문화×업무갈등×불만지속기간 역시  $t = -0.7060, p = .4807$ 로 유의하지 않았다.

냉소감, 갈등, 장기 불만이 모두 동시에 높은 상황이어도, 사회적 태만이 특별히 증가하거나 감소하는 패턴이 확인되지 않았음을 의미한다. 어느 변수도 사회적 태만을 유의하게 설명하지 못했다. 변수들의 결합 또한 의미 있는 조절 효과를 보이지 않았다. 이는 사회적 태만이 단순히 냉소, 갈등, 불만과 같은 개별 감정 요인의 조합으로 설명되기보다는, 보상체계의 공정성, 역할 명확성, 권한 부여 방식, 정보 공유체계 등 보다 구조적이고 제도적인 요인에 더 큰 영향을 받을 가능성이 있음을 보여준다. 중간관리자의 관점에서 보면, 조직에 대한 불만이나 업무 과정에서 생기는 갈등이 있다고 해서 바로 사회적 태만 행동으로 이어지지는 않는다. 사회적 태만 행동은 단순한 감정 반응이 아니라, 보다 복잡적이고 환경적인 요인의 영향을 받는다는 점에서 조직 차원의 근본적인 개선 접근이 필요한 것으로 보인다. [표 4-28]은 [그림 4-20]으로 정리하였다.

[그림 4-20] 조직냉소주의문화, 업무갈등, 불만지속기간



## V. H사의 조직진단 실증사례분석 결과

### 5.1 H 제조 중소기업의 조직경험 확인

H 제조기업은 강원도에 위치하고 있으며 화학제품을 연구하여 생산 및 판매를 하는 중소기업으로써 중간관리자를 대상으로 설문조사하였다. 상급자나 회사로 인해 불쾌감, 무기력, 이직 설문의 구분은 경력개발 및 승진 기회, 보상 및 복리후생, 고용안전성과 근무환경, 역할, 권한, 자원, 조직문화와 상사와 경영진의 태도로 구분하였고 문항은 총 31개였다. H 제조 중소기업의 중간관리자들은 구성원들이 가장 강하게 인식한 문제는 의사결정 과정의 불투명성으로 나타났다. 실제로 조직 내 주요 의사결정이 어떤 기준과 절차를 거쳐 이루어지는지 정확하게 공유되지 않는다는 인식이 가장 높은 우선순위를 차지하였다. 구성원들이 조직 운영을 신뢰하는 데 상당한 제약 요인으로 작용하고 있음을 알 수 있다.

경력 개발과 승진 기회와 관련된 불만이 두 번째와 세 번째 우선순위로 나타났다. 상사로부터 공식적인 멘토링이나 리더십 지원을 충분히 받지 못하고 있다는 인식과 함께, 교육·훈련 및 성과평가가 체계적으로 이루어지지 않는다는 점이 중요한 문제로 인식되고 있었다. 구성원들이 자신의 성장 가능성을 조직 내에서 충분히 보장받지 못하고 있다고 느끼는 상황을 알 수 있었다.

보상과 복리후생 영역에서도 부정적인 인식을 확인할 수 있었다. 약속된 복리후생 제도가 실제로는 제대로 운영되지 않고 있다는 점과 함께, 성과에 대한 책임은 과도하게 부과되는데 그에 대한 보상이나 인정은 충분하지 않다는 인식이 뒤를 이었다. 조직 내에서 공정한 보상체계가 제대로 작동하지 않고 있으며, 노력 대비 보상이 균형을 이루지 못하고 있다는 인식을 반영한다.

H 제조 중소기업의 조직문화 경험은 의사결정의 불투명성, 경력 개발과 성장 기회의 부족, 보상과 인정의 불균형이 핵심 문제로 나타나고 있어, 구성원들의 조직 신뢰 저하와 직무몰입 저하로 이어질 가능성이 크다는 점을 알 수 있었다. 설문조사 결과는 [표5-1]로 다시 정리하였다.

[표 5-1] 조직 내 경험 우선 순위

순위	구분	주요내용
1위	조직문화, 상사태도	의사결정과정의 투명하지 않았다.
2위	경력개발, 승진기회	약속된 멘토링 리더십 지원을 받지 못했다.
3위	경력개발, 승진기회	충분한 교육, 훈련 및 성장기회가 제공되지 않았다.
4위	보상, 복리후생	약속된 복리후생 제도가 제대로 운영되지 않았다.
5위	보상, 복리후생	성과에 대한 책임만 과도하게 부과되고 공로는 인정 받지 못했다.

## 5.2 H 제조 중소기업의 조직문화 및 조직정치 분석

[표5-2]는 조직문화 중 눈치문화, 파벌문화, 조직냉소주의문화로 나누어 분석한 결과이다. 눈치문화와 관련된 특성은 전반적으로 비교적 높게 나타났다. 구성원들은 상사의 표정이나 조직의 분위기를 먼저 살핀 뒤 발언의 강도나 태도를 조절하는 경향이 강하게 나타났으며, 개인의 소신보다는 조직의 흐름과 분위기에 맞추어 행동하려는 태도도 높은 수준이다. 불편한 피드백을 직접 전달하기보다 이를 피하려는 경향은 중간 수준 이상으로 나타났고, 반대 의견을 분명히 제안하기보다는 무난한 의견을 선택하는 경향 역시 비교적 높게 나타났다.

조직 내에서 자유로운 의견 표현보다는 눈치를 보며 조심스럽게 의사소통하는 분위기가 이미 일상화되어 있음을 보여준다.

파벌문화와 관련된 항목을 살펴보면, 친분이나 특정 라인을 중심으로 의사결정이 이루어진다는 인식은 대체로 낮은 수준으로 나타났다. 중요한 회의에 참석하기 위해 특정 라인을 타야 한다는 인식은 중간 수준으로 확인되었으며, 성과보다 친분이 더 중요하게 작용한다는 인식은 낮은 편에 속했다. 정보가

특정 인원을 중심으로 선택적으로 공유된다는 인식은 중간 수준으로 나타났다.

파벌 중심의 운영이 조직 전체를 지배할 정도로 강하게 나타난다고 보기는 어렵지만, 정보 접근과 기회의 측면에서는 일정 부분 비공식적 영향이 작동하고 있음을 알 수 있다.

[표 5-2] 조직문화 내용요약 및 진단수준

변수명	내용 요약	평균	표준편차	진단수준	
조직문화	눈치문화	상사의 표정·분위기를 살피며 발언 수위를 조절한다.	3.90	1.10	높음
		개인 주장보다 조직 분위기에 맞춘다.	3.70	1.25	높음
		불편한 피드백을 직접적으로 하지 않는다.	3.60	1.43	중간
		반대 의견 대신 무난한 의견을 선택한다.	3.90	1.10	높음
	파벌문화	친분·라인 중심으로 의사결정이 이뤄진다.	2.60	0.97	낮음
		특정 라인을 타야 중요한 회의에 참여할 수 있다.	3.20	1.03	중간
		성과보다 친분이 중요하게 작용한다.	2.60	0.97	낮음
		정보가 특정인 중심으로 선택적으로 공유된다.	3.40	0.97	중간
	조직냉소주의	문제가 생기면 외부나 타 부서 탓으로 돌린다.	3.50	1.35	중간
		원인보다 책임자를 먼저 찾는다.	3.40	1.27	중간
		다른 부서 입장을 이해하려 하지 않는다.	3.00	1.05	중간
		성과 부진 시 자신의 역할 한계를 강조한다.	3.00	1.05	중간

조직냉소주의문화와 관련된 인식에서는 문제가 발생할 때 외부나 타 부서로 책임을 돌리는 경향이 중간 수준으로 나타났고, 문제의 원인보다는 책임자를 먼저 찾는 분위기 또한 중간 수준이다. 다른 부서의 입장을 이해하려는 노력은 비교적 낮은 편이었으며, 성과가 부진할 경우 자신의 역할과 한계를 객관적으로 돌아보기보다는 방어적으로 반응하는 경향도 중간 수준으로 나타났다.

조직 전반에 일정 수준의 불신과 방어적 태도가 형성되어 있으며, 문제 해결보다 책임회피나 책임 전가가 나타날 가능성이 작지 않다는 점을 보여준다.

H 제조 중소기업의 조직문화는 눈치문화의 영향이 비교적 강하게 나타나고, 파벌문화는 일부 제한적인 범위에서 나타나며, 조직냉소주의문화는 중간 정도 수준으로 유지되는 특징을 보인다.

문화적 특성은 구성원들이 자유롭게 의견을 표현하거나 책임을 함께 나누는 데 부담으로 작용할 가능성이 크며, 중간관리자의 경우 의사결정 과정에서 느끼는 압박감과 심리적 피로가 누적되는 구조로 이어질 수 있다.

[표5-3]은 조직정치로 권력축소, 정보비대칭, 권력남용, 세 가지 요인으로 구분하여 분석했다. 권력축소, 정보비대칭, 권력남용의 세 영역 모두 전반적으로 낮음에서 중간 수준으로 인식되고 있는 것으로 나타났다. 조직 내 정치적 위험이 구조적으로 고착된 수준은 아니지만, 일부 영역에서는 잠재적인 관리 필요성이 존재하는 것을 의미한다.

권력축소 영역을 살펴보면, 경영진의 감정적 지시로 인해 위축된 경험, 상사의 눈치를 제대로 읽지 못해 업무에 불이익을 받은 경험, 권력 다툼으로 인해 자신의 권한이 약화하였다고 느낀 경험, 불공정한 상황에서 발언이 억제된 경험 모두 평균 2점대 초중반 수준으로 나타나 전반적으로 낮은 수준으로 평가되었다. 구성원들이 공식적인 권한 박탈이나 직접적인 위축 경험을 빈번하게 겪고 있다고 보지는 않는다는 의미로 해석할 수 있다.

정보비대칭 영역에서는 비공식 경로로 정보를 늦게 전달받는 경험, 일부 정보만 선택적으로 전달받는 경험, 자료 접근 권한이 일부 제한된 경험, 핵심 지시사항의 누락으로 혼선을 겪은 경험이 모두 평균 2.90~3.20 수준으로 나타나 중간 수준으로 평가되었다. 조직 내에서 정보가 완전히 투명하게 공유되

기보다는, 일부 정보가 제한적이거나 비공식적으로 유통되고 있음을 구성원들이 체감하고 있음을 의미한다. 업무 수행에 필요한 핵심 정보가 제때 전달되지 않아 혼선을 겪는다는 인식은 실무 운영의 효율성에 부정적인 영향을 미칠 수 있는 요소로 볼 수 있다.

[표 5-3] 조직정치 내용 요약 및 진단수준

변수명	내용 요약	평균	표준편차	진단수준	
조직정치	권력 축소	경영진의 감정적 지시로 위축된 경험	2.50	1.08	낮음
		상사의 눈치를 빨리 읽지 못해 업무에 불이익	2.30	0.95	낮음
		권력 다툼으로 내 권한이 약화된 경험	2.40	1.17	낮음
		불공정 상황에서 발언이 억제된 경험	2.50	1.08	낮음
	정보 비대칭	비공식 경로로 정보를 늦게 전달받음	2.90	1.45	중간
		일부 정보만 선택적으로 전달받음	3.00	1.05	중간
		자료 접근 권한 일부 제한	3.10	1.20	중간
		핵심 지시사항 누락으로 혼선	3.20	1.32	중간
	권력 남용	경영진의 사적 이익으로 의사결정 왜곡	2.20	1.22	낮음
		사적인 업무 지시를 받은 경험	2.60	1.27	낮음
		명확하지 않은 책임을 떠맡은 경험	2.20	1.03	낮음
		업무 관련 외부모임, 행사 등 갑작스러운 참석 요구 경험	2.90	1.20	중간

권력남용 영역에서는 경영진의 사적인 이익을 위한 의사결정 왜곡, 사적인 업무 지시를 받은 경험, 정확하지 않은 책임을 떠맡은 경험은 모두 평균 2점대 초중반으로 낮은 수준으로 나타났다. 업무와 관련 없는 모임이나 행사 등

에 참여를 강요받은 경험은 평균 2.90 수준으로 중간 수준으로 평가되어, 공식적인 권력 남용보다는 간접적인 부담 요소가 일부 존재하고 있음을 보여준다.

H 제조 중소기업의 조직정치는 권력의 직접적인 남용이나 축소는 비교적 낮은 수준으로 인식되고 있으나, 정보의 선택적 공유와 전달 지연 등 정보비대칭은 중간 수준으로 존재하는 것으로 보인다. 겉으로는 권위주의적 압박이 크지 않은 조직처럼 보일 수 있으나, 실제로 업무 수행 과정에서는 정보 접근의 불균형이 구성원들의 불안과 혼선을 유발할 가능성이 있으므로 해석할 수 있다. 정보비대칭 구조는 중간관리자의 의사결정 부담과 심리적 긴장이 지속적으로 증폭시키는 요인으로 작용할 수 있다.

### 5.3 H 제조 중소기업의 조직진단 결론

H 제조 중소기업의 조직진단 결과를 종합해 보면, 구성원들이 조직 내에서 가장 심각하게 인식하는 핵심 문제는 의사결정 과정의 불투명성, 경력 성장 기회의 제한, 그리고 보상체계의 불공정성으로 나타났다. 문제들은 단순한 제도상의 미비점을 넘어, 중간관리자에게 구조적인 제약 요인으로 작용하며 조직 전반의 신뢰 수준을 약화하고, 부서 간 및 상하 간 의사소통의 단절을 고착화하는 주요 원인으로 작동하고 있다. 공식적인 권력축소는 표면적으로 크지 않은 것으로 나타났음에도 불구하고, 실제 업무 환경에서는 정보가 특정 집단이나 일부 인원을 중심으로 선택적으로 공유되거나, 회의와 의사결정 과정에서 자유롭게 의견을 제안하기 어려운 분위기가 지속하고 있었다. 이는 형식적으로는 수평적 구조를 유지하고 있으나, 실질적으로는 비공식적 영향력이 조직 운영 전반에 작동하고 있는 조직문화가 여전히 존재함을 보여준다. 환경은 중간관리자가 업무를 수행하는 과정에서 심리적 불안정성과 의사결정에 대한 부담을 지속해서 증폭시키는 요인으로 작용하며, 책임 부담은 크지만, 권한과 정보는 충분히 뒷받침되지 않는 구조적 긴장을 심화시키는 원인이 되고 있다.

조직의 신뢰 회복과 소통 개선은 단순히 회의 절차를 정비하거나 보고 체계

를 보완하는 차원을 넘어, 조직 운영 방식 전반에 대한 인식 전환을 요구하는 과제라고 할 수 있다. 회의와 보고 과정의 투명성을 실질적으로 강화하고, 중간관리자의 의사결정 참여 범위를 확대하며, 구성원 누구나 눈치를 보지 않고 의견을 교환할 수 있는 심리적으로 안전한 개방적 분위기를 조성하는 것이 핵심 과제로 도출되었다. 특히 감정이나 개인적 판단에 좌우되는 의사결정 구조에서 벗어나, 객관적 자료와 사실에 근거한 피드백, 그리고 충분한 협의를 기반으로 한 커뮤니케이션 체계를 정착시키는 일이 조직 신뢰 회복의 중요한 전제가 될 수 있다.

H 제조기업에서 중간관리자의 역할은 이전보다 훨씬 더 전략적으로 중요해지고 있다. 중간관리자는 단순히 상위 관리자의 지시를 전달하는 관리자가 아니라, 조직 내 정보 흐름을 투명하게 조율하고, 부서와 구성원 간 신뢰를 연결하는 핵심 매개자이며, 이해관계가 충돌하는 상황 속에서 공정한 조정자로서 기능해야 하는 위치에 있다. 역할이 충실히 수행될 때 조직 내 불확실성과 불신의 수준은 점진적으로 완화되고, 구성원 간 협력과 직무몰입은 자연스럽게 강화되며, 궁극적으로 조직의 성과 안정성과 지속가능성 또한 함께 강화될 수 있을 것이다.

#### 5.4 H 제조 중소기업의 조직진단 종합 결과

H 제조 중소기업의 조직진단 결과, 중간관리자들은 조직 내 의사소통과 의사결정 과정 전반에서 구조적 문제와 문화적 어려움을 동시에 경험하고 있는 것으로 나타났다. 눈치문화가 강하게 작용하면서 중간관리자들은 발언이나 의사표현을 신중하게 해야 했고, 상사 중심의 의사결정과 불투명한 경영진 의사전달 때문에 업무 판단의 자율성이 제약되는 것으로 보인다. 정보공유가 제한적이고 부서 간 협력보다 분위기 파악이 우선되는 조직풍토는 중간관리자의 실질적 업무 수행에 부담을 높이는 요인이 되었다.

파벌문화는 드러나게 강하지는 않았지만, 중간관리자들은 여전히 일부 비공식적 관계가 업무에 영향을 준다고 인식하고 있었다. 특정 라인을 통하지 않으면 주요 논의에 접근하기 어렵다는 경험이 존재했으며, 공정성에 대한 의

문을 키우고 조직 신뢰를 해치는 요인이었다. 기술 중심 조직에서 경력 성장의 갈림길을 위한 지침이 부족하여 소속감과 동기부여가 약해지는 문제도 나타났다.

조직 냉소주의문화는 역시 중요한 진단 요소로 나타났다. 중간관리자들은 반복된 업무를 다시 지시하고 일관되지 않게 조직을 운영했으며, 자주 바뀌는 약속 등을 경험하며 조직에 대하여 회의감이 높아지고 있었다. 냉소적인 태도는 업무 몰입 저하뿐 아니라 구성원 간 신뢰를 약화해서 직무 만족과 조직 충성도에도 부정적 영향을 미치는 것이다.

권력축소 경험도 주요 문제점이었다. 조직 운영 과정에서 중간관리자의 판단이 제한되고 실질적 권한이 축소되면서 관리자로서 책임만 커지는 구조로 형성되어 있었다. 경영진의 간섭과 권한의 불일치는 중간관리자의 역할갈등을 높이고 있으며 조직정치와 직무 스트레스 강화로 이어질 가능성이 많다.

정보 비대칭 문제는 중간관리자가 겪는 어려움의 핵심 요인으로 보였다. 중요한 의사결정 정보가 일부 단계에서만 공유되거나 필요 시점에 전달되지 않아, 중간관리자들은 충분한 정보 없이 실행만을 요구받는 상황에 노출되었다. 정보의 불균형은 조직 내 투명성을 해치며 구성원 간 불신이 많아지는 문제가 되었다.

권력남용 관련된 문제도 일정 부분 존재하였다. 불분명한 지시 체계, 의사결정자의 감정적 판단, 공적이나 사적으로 지시가 혼재되는 등 중간관리자에게 일관성이 없고 기준 없이 업무를 처리해야 하는 압박을 주었다. 불필요한 업무의 반복, 감정의 소모, 갈등이 높아질 수 있는 위험이 많다.

H 제조기업이 안정적이고 신뢰 기반의 조직문화를 만들기 위해서는, 무엇보다 중간관리자가 판단하여 실천할 수 있는 자율성과 권한이 정확하게 보장하는 정비가 필요하다. 의사결정 과정의 투명성을 높이고, 회의나 보고 체계를 표준화하여 중간관리자가 미리 예상이 가능한 업무를 볼 수 있도록 지원해야 한다. 부서 간 정보를 투명하게 관리하여 주요 정보가 특정 인물이나 라인에 집중되지 않도록 정기적인 공유와 기록 기반 의사소통 체계를 마련할 필요가 있다.

조직문화 측면에서는 눈치문화, 파벌문화, 조직냉소주의문화를 해소하기

위하여 현실적인 노력이 필요하다. 감정 중심의 의사결정보다는 근거가 기반이 되는 의사결정을 강화하고, 구성원이 자유롭게 의견을 내고 토론할 수 있는 회의 분위기를 만드는 것이 중요할 것이다. 중간관리자가 편견 없이 의사결정 과정에 참여할 수 있도록 개방형 커뮤니케이션 프로그램, 관리자 대상 리더십 교육, 피드백 제도 등을 만드는 것도 효과적일 것이다.

정보 비대칭 문제를 줄이기 위해서는 문서 기반의 정보공유, 프로젝트 진행 상황의 정기적 공개, Decision Memo 또는 Action Log 운영과 같은 방식으로 업무 흐름을 한눈에 보이게 만드는 것이 필요하다. 중간관리자는 예측 가능한 환경에서 효율적으로 업무를 할 수 있으며, 구성원 간 신뢰 회복에도 도움이 될 수 있다.

권력남용이나 불명확한 지시 체계를 개선하기 위해서는 업무 표준 절차의 확립, 공적 지시와 비공식 지시의 구분, 부적절한 권한 사용에 대하여 내부 견제 장치를 마련해야 하는 것이 좋다. 조직 내 역할 구조를 재정비하고, 중간관리자가 안정적으로 리더십을 발휘할 수 있는 기반을 마련할 수 있을 것이다.

HANSUNG  
UNIVERSITY

[표 5-4] H 제조 중소기업의 조직진단 종합 결과

구분	개선 우선순위	주요 진단 결과	핵심 원인	종합 시사점	종합 개선 방향
눈치문화	1	발언 위축·분위기 의식	상사 중심 의사결정, 경영진 판단 불투명	정보 공유 부족이 심리적 불안과 위축을 유발	중간관리자의 의사결정 근거 공개, 심리적 안전 확보 회의 운영
파벌문화	4	관계 중심 약함	기술 중심 구조로 라인 영향 약함	공정성은 확보되었으나 정보 접근 차이 존재	회의록·자료 접근 기준 명문화, 팀 간 정보 균형 강화
조직 냉소주의	2	책임 회피·비난 루틴	반복된 일정 변경·지시 혼선	정보누락 → 책임전가 → 냉소의 악순환	학습 중심 피드백 제도화
권력축소	6	제도적 축소 적음	수직적 문화 속 심리적 위축감	권력보다 감정 피드백이 위축의 원인	중간관리자 감정통제·공감 피드백 훈련 강화
정보 비대칭	3	정보 접근 편차·지시 누락	상위 의사결정의 불투명성, 일부 관리자 정보독점	권력보다 정보의 통제가 정치의 핵심	Decision Memo·ActionLog 제도화, 정보 투명성 확보
권력남용	5	돌발·비공식 지시	상사 개인적 요청, 일정 간섭	공식 남용은 적지만 비계획적 지시 피로 유발	Ad-hoc 요청 기록·승인제 도입, 일정공유 캘린더화

## VI. 결론

### 6.1 연구 결론

#### 6.1.1 조직문화, 조직정치, 직무불만과 번아웃의 결과

본 연구는 번아웃이 단순히 개인이 힘들어서 생기는 문제가 아니라, 조직이 만들어내는 구조적 요인과 문화적 분위기 속에서 만들어지는 점을 확인하였다.

실증분석과 사례분석을 토대로 해석해볼 때 중간관리자의 번아웃은 조직문화, 조직정치, 직무불만은 독립적으로 작용한다고 보기보다 사회적 태만이라는 행동을 거치면서 번아웃으로 발생하는 것으로 나타났다. 이러한 번아웃은 개인의 적응 실패나 회복력 부족으로 말하기보다 조직구조에서 오는 심리적 요인이 누적되면서 생기는 결과로 이해해야 할 수 있겠다.

본 연구에서는 조직문화 요인을 눈치문화, 파벌문화, 조직냉소주의문화로 살펴보았으며, 세 가지 문화 모두가 사회적 태만을 키우고, 번아웃이 발생할 수 있는 배경이 되는 사실을 확인하였다. 그리고 해당 문화 변수들은 비슷한 모습으로 번아웃이 일어날 수 있는 환경에 영향을 주었다기보다, 서로가 다른 형태의 심리적 모습으로 중간관리자의 태도와 정서에 영향을 주었다.

눈치를 심하게 보는 조직에서는 상사의 반응과 조직의 가지고 있는 분위기를 지나치게 신경 쓰다 보니 중간관리자의 의사 표현이 줄어들고, 시간이 지날수록 책임회피와 소극적 행동이 습관처럼 굳어졌다. 책임 있는 의사결정보다 무난할 수 있는 선택을 반복하게 되고, 점차 시간이 지나면 소극적인 행동과 책임회피를 일상적인 업무 태도로 보이면서 번아웃 발생의 바탕이 되고 있었다. 파벌 중심 조직에서는 노력보다 관계가 중요하다고 생각하게 되면서 아무리 열심히 일해도 제대로 평가를 받기 어렵다는 생각을 하게 되고, 자신의 역할이 과연 조직에 필요한 것이 맞는지 회의감을 가지기 쉽다. 이런 감정은 감정의 소진과 무력감이 누적된다고 볼 수 있다. 조직냉소적인 분위기에서

는 조직의 결정이나 변화를 인정하고 믿는 것에 대하여 회의를 느끼게 된다. 조직에 대한 애착이 약해지고 업무에 집중하는 마음이 점차 줄어들게 되면서, 문제가 발생했을 때 적극적으로 해결하려고 하기보단 최소한의 역할만 하려 하는 소극적인 태도를 보이게 된다. 이러한 조직문화로 발생된 중간관리자의 행동은 정서적 심리에 심각한 영향을 주게 된다. 이처럼, 세 가지 형태의 조직문화는 번아웃의 발생 배경에 직접적인 조건이 되기보단 중간관리자의 행동과 감정을 바꾸는 기초를 제공하여 번아웃의 배경이 된다고 설명할 수 있겠다.

조직정치도 번아웃에 영향을 주는 중요한 변수로 나타났다. 우선 권한이 줄어들었다고 생각되는 경험과 정보가 공평하게 공유되지 않는 조직에서 중간관리자들은 자신이 속한 조직에서 홀로 제외되고 있다는 감정을 쉽게 느껴지면 사회적 태만이 일어날 수 있다고 나타났다. 중간관리자로서 행동할 수 있는 책임 범위의 과정이 점점 줄어들거나 과거에 비해 현재 역할이나 권한이 줄어든다고 느끼게 되면 자신의 위치가 불안정하다고 생각하게 된다. 그리고 중요한 핵심 정보가 나에게만 누락 되거나 늦게 전달되면 일의 방향을 제대로 판단하기 어려워지고, 무기력감이 나타날 수 있다. 이러한 과정이 반복되면 중간관리자로서 실수를 발생하는 위험이 많아지게 되고, 결국 스스로 책임을 다하기보다 방어적으로 행동하게 만드는 현상을 발생시킬 수 있다. 또한, 불공정하거나 불투명한 의사결정 구조는 심리적인 에너지가 소진되며, 구성원 사이의 신뢰를 떨어트리고, 업무에 대한 열의가 사그라지게 만드는 주요 원인으로 작용된다. 즉, 어떠한 일을 하고 있는지보다 그 일을 누구와 함께하고 있는지가 번아웃으로 이어지는 거리감으로 설명할 수 있다.

직무불만 역시 번아웃 발생이 일어나는 데 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다. 연구 결과에서도 중간관리자가 업무량이 과도하게 많은 경우에는 사회적 태만을 일으키며 번아웃을 키우는 핵심 과정으로 연결되는 것을 알 수 있었다. 중간관리자는 단순히 몸이 피곤해지는 것만이 아니라 자신이 과도하게 업무에 몰입하고 있다는 마음이 발생하게 된다. 처음에는 중간관리자의 책임감으로 시작하지만, 업무가 점차 쌓여 긴 기간이 지속하면 정서적인 여유가 없어지고 회복할 수 있는 영향력이 줄어들게 된다. 그렇지만 단순업무나 업무

갈등은 그 자체만으로 번아웃을 더 크게 느끼지는 않았으며, 조직문화나 조직 정치와 같이 비슷한 환경과 연결 되었을 때만 의미 있는 영향을 가지는 것으로 알 수 있었다.

조직문화, 조직정치, 직무불만은 각각 다른 형태로 중간관리자의 심리적 에너지를 천천히 사라지게 한다. 눈치문화나 파벌문화처럼 회사 내 조직문화가 부담으로 다가갈 수도 있고, 권한축소나 정보비대칭의 문제로 소외감을 느낄 수도 있다. 올바르게 못한 조직문화와 조직정치는 중간관리자가 가질 수 있는 여유와 의욕을 떨어뜨린다. 또한, 사회적 태만이라는 행동을 보이면서 번아웃을 더 크게 발생할 수 있다. 즉, 중간관리자들은 처음부터 일을 대충 하려는 생각을 하진 않지만, 조직 안에서 일어나는 문화와 조직정치에 적응하지 못하면, 의욕이 떨어지고 행동이 소극적으로 변하게 되는 것이다. 그러므로 번아웃은 단순히 개인의 의지나 성향만으로는 표현할 수 없는 현상이며, 조직이 만들고 있는 분위기와 모습에 따라 구성원의 에너지 소진의 수준을 결정짓는 중요한 요인이라고 설명할 수 있겠다. 이에 조직은 중간관리자의 번아웃을 감소시키려면 개인의 스트레스 관리나 회복력만 필요하다고 생각하지 말고, 중간관리자가 조직 안에서의 스스로 역할에 자부심을 가질 수 있도록 다양한 환경 개선과 조직적인 관리가 필요하다고 강조할 수 있겠다.

### 6.1.2 조직문화와 심리적 계약위반 불만지속기간 결과

본 연구 결과에서는 심리적 계약위반이 구성원의 사회적 태만에 주는 영향이 단순하지 않으며, 그 효과가 불만이 얼마나 오래 지속되었는가에 따라 달라질 수 있음을 보여주었다. 특히 같은 조직문화라 해도 그 안의 구성원들이 느끼는 심리적 계약 위반으로 느끼는 불만 기간에 따라 구성원의 태도와 행동이 다르게 나타난다는 것을 알 수 있다. 이러한 영향은 고정되어 있지 않고 시간의 흐름 속에서 차츰 바뀌며 쌓여가는 특성이 가진다고 나타났다.

첫째, 눈치문화는 사회적 태만에 가장 많은 영향을 주고 있었다. 상사의 기분이나 분위기를 읽어야 하는 환경에서 초기에는 구성원들이 억지로라도 행동을 조심하는 모습으로 행동하고 사회적 태만을 숨기려 한다. 하지만 불만

이 오래 쌓이면 스스로 관리하는 힘이 점차 약해질 수 있다. 불만이 단기간일 때는 사회적 체면 때문에 사회적 태만 행동을 숨기려 하지만, 불만이 지속하면 조직에 대한 기대가 차츰 낮아져 더는 사회적 태만 행동을 숨기려고 하지 않게 되는 것이다. 즉, 불만지속기간이 쌓여갈수록 눈치문화는 사회적 태만 행동을 숨기기보다는 암묵적으로 허용되는 분위기로 변하게 되는 것이다.

둘째, 파벌문화와 업무과부하가 더해지면 사회적 태만이 발생할 수 있음을 알 수 있었다. 평소에는 파벌문화만으로 직접인 사회적 태만을 일으키게 하지는 않았지만, 구성원이 이미 과도한 업무 부담을 느끼고 있는 상황에서 파벌 문화로 인해 조직이 공정하지 않다고 느끼게 되면 구성원들의 감정이 자극되어 사회적 태만을 일으키게 된다고 나타났다.

셋째, 조직냉소주의문화도 불만이 길어질수록 구성원들의 태도에 영향을 주었다. 냉소적인 인식을 많이 가지고 있는 조직은 시간이 지날수록 구성원들은 조직을 긍정적으로 해석하고자 하는 생각을 덜 하게 되어, 업무처리방식과 책임감이 약해지는 것을 알 수 있었다. 불만이 누적될수록 조직냉소주의문화는 중간관리자의 태도와 행동을 많이 경직시키는 요인으로 작용하였다.

마지막, 정보비대칭은 불만 지속기간과 상관없이 가장 많이 사회적 태만을 강화하는 요인으로 나타났다. 중요 핵심정보가 제대로 공유되지 않는다는 것은 구성원들이 조직에서 신뢰를 받지 못한다고 생각하게 하고, 이런 인식은 시간이 지나더라도 쉽사리 지워지지 못하며 중간관리자들 또한 조직을 신뢰하지 않게 된다. 즉, 정보비대칭은 중간관리자들에게 근무 태도와 행동에 영향을 주며 사회적 태만을 일으키는 조건으로 작용하는 것을 알 수 있었다.

이처럼 심리적 계약위반의 불만 기간이 얼마나 오래되었는지가 조직문화와 연결되면 사회적 태만을 불러오는 영향이 다르다는 점을 연구에서는 밝혔다. 조직에서 중간관리자의 위치는 구성원들의 감정 흐름을 누구보다 민감하게 느낀다. 상사와 동료들 간, 부하 직원들이 가지고 있는 각각의 입장을 살펴야 해서 더 많은 감정 소모가 발생한다. 조직 내부에서 작은 불만이라도 쌓이게 되면 그 영향이 실무진 구성원들에게 스며들어 조직 행동에 영향을 주게 된다. 즉 기업과 조직은 불만에 무관심하지 않고 처음부터 관리하는 것이 얼마나 중요한지를 보여주는 결과라고 할 수 있다.

## 6.2 연구의 시사점

### 6.2.1. 이론적 시사점

본 연구는 이전 연구들이 개인의 성격이나 동기에 초점을 두었다면, 본 연구는 조직문화와 정치, 직무불만처럼 더 큰 조직의 환경 요인을 같이 고려했다는 점에서 학문적 가치가 있다.

첫째, 사회적 태만을 조직 수준의 현상으로 재해석했다. 기존 연구가 개인의 책임성 부족이나 성향의 특성을 중심으로 사회적 태만을 설명해왔다면, 조직이 가진 문화와 구조가 사회적 태만의 근본 원인일 수 있음을 밝혔다. 눈치 문화와 파벌문화, 조직냉소주의문화는 구성원의 사고방식과 행동을 형성하는 핵심 환경임을 확인하였고, 사회적 태만이 조직 내 비공식 규범에 따라 장기적으로 강화될 수 있으므로 표현되었다.

둘째, 조직정치 요인 중 정보비대칭과 권력구조 문제를 포함함으로써, 조직 내 불투명성이 구성원 행동에 미치는 심리적 영향을 이론적으로 확장하였다. 사회적 태만 연구에서 상대적으로 등한시되었던 정보 접근성과 권력 위치의 박탈이 본 연구를 통해 조직 행동을 결정하는 주요 변수임을 강조할 수 있었다.

마지막, 심리적 계약 위반을 조절요인으로 도입함으로써 구성원의 정서적이며 인지적 반응이 어떻게 시간에 따라서 변화하는지를 연구는 밝혀내었다. 기존 연구는 위반 여부 자체에만 주목했다면, 본 연구는 그 지속기간이 사회적 태만 행동에 미치는 영향에 주목하여 새로운 조직행동 이론 틀을 보여주었다. 조절 효과 분석을 통해 조직문화와 정치와 불만의 상호작용을 분석하여 조직에서 벌어지는 상황을 더 입체적으로 볼 수 있게 했다. 같은 요인이라도 조직의 분위기나 구조에 따라 영향이 달라질 수 있다는 점을 밝힌 것은 이론적으로도 가치 있는 결과이다.

## 6.2.2 실무적 시사점

본 연구의 실증 결과와 사례 결과를 토대로 조직에서 중간관리자의 태도와 성과를 높이기 위한 중요한 실무적인 시사점을 제공한다.

첫째, 눈치문화와 파벌문화의 완화가 필수적이다. 구성원이 상사의 감정과 분위기를 많이 의식하는 환경에서는 자율성과 주도성이 사라지고, 사회적 태만으로 연결된다. 조직은 회의문화 개선, 수평적 커뮤니케이션 장려, 의견 제안 과정의 보호 장치 마련 등을 통하여 눈치문화를 줄여나가야 하며, 인사와 보상제도를 투명하게 마련하여 파벌적으로 보이는 불공정 인식을 없애야 한다.

둘째, 정보공유의 투명성 강화가 필수적이다. 정보비대칭은 사회적 태만을 크게 느끼게 하는 강력한 원인이므로, 의사결정 과정의 공개, 업무 관련 정보의 신속한 공유, 중간관리자의 참여 폭 확대 등이 필요하다. 중간관리자가 조직의 흐름을 충분히 인지할 수 있을 때 주인의식과 몰입이 강화되며 사회적 태만을 줄일 수 있다.

셋째, 업무과부하를 예방하는 제도가 필요하다. 업무량이 지나치게 많을 경우 태도와 성과가 악화하여 회복탄력성이 떨어진다. 즉, 업무량에 균형이 필요하며, 실질적인 휴식제도, 업무 재설계 등을 통해서 중간관리자의 업무 부담을 줄일 필요가 있겠다.

넷째, 심리적 계약 위반은 초기 관리가 중요하다. 불만이 장기화할 때 사회적 태만 행동은 통제하기 어려울 정도로 커지게 된다. 구성원이 조직에서 받은 약속이 지켜지지 않았다고 느끼는 순간을 인식하게 되면 조직은 빠르게 대응하여 신뢰를 회복할 수 있도록 해야 한다. 갈등을 조정하고 불만 청취를 하며 보상 및 피드백 체계 등을 투명하고 성실하게 운영할 필요가 있겠다.

다섯째, 회복탄력성 강화를 위한 조직의 지원체계가 필요하다. 감정적 소진을 경험한 중간관리자가 다시 일어설 수 있도록 상사지원, 워크숍, 팀 기반의 지원체계, 정서적인 돌봄 프로그램 등을 준비하여야 한다. 회복탄력성이 높아지면 개인의 번아웃 위험이 감소하여 팀 성과도 좋아질 수 있겠다.

마지막, 중간관리자의 사회적 태만과 번아웃은 개인의 문제가 아니라 조직

이 만들어낸 문화와 정치, 업무 구조의 결과이며, 심리적 계약 위반과 연결될 때 사회적 태만이 급격하게 커질 수가 있다. 이에 조직의 변화는 중간관리자를 열심히 일하도록 설득하는 방식이 아니라, 조직을 투명하고 공정하며 회복력이 생성될 수 있는 시스템으로 전환하는 것에서 시작해야 한다.

### 6.3 연구의 한계점

본 연구는 심리적 계약 위반이 조직정치와 직무불만, 조직정치로 연결되는 번아웃 발생 요인을 분석하는 데 집중하였다. 하지만 조직 구성원 간 장기적 축적 경험이나 관계 변화에 따라 심리적 계약 위반과 번아웃이 상호 영향을 줄 수 있음에도, 본 연구는 시간적 순서를 반영한 종단 연구를 수행하지 못했다. 시계열적 심리적 분석을 진행할 수 있는 시뮬레이션 기반 동태적 연구가 필요하겠다.

또한, 본 연구는 국내 기업을 중심으로 자료가 수집되어 국내 기업과 외국계 기업 간의 조직문화 차이를 충분히 반영하지 못했다. 상사와 부하 관계의 위계 강도, 심리적 계약 기대 수준, 조직정치 인식 구조 등은 문화권에 따라 상이할 수 있어, 본 연구의 결과를 다양한 문화·조직 유형으로 일반화하는 데에는 한계가 존재한다. 따라서 향후 연구에서는 다문화, 다국적 조직을 비교하는 교차문화 연구(cross-cultural study)를 통해 문화적 맥락이 심리적 계약 위반 및 번아웃 구조에 미치는 영향력을 정교하게 검증할 필요가 있다.

--	--	--	--

---

## 중간관리자의 심리적 계약 위반에 따른 조직정치와 직무불만 진단 컨설팅 연구

---

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 내시어 본 설문에 참여해 주신 것에 진심으로 감사 드립니다.

본 설문은 중간관리자가 인지한 심리적 계약 위반이 조직정치와 직무불만에 미치는 변아웃 진단 컨설팅 연구를 위해 실시됩니다. 귀하의 응답은 연구 목적으로만 사용되며, 모든 응답은 익명으로 처리됩니다.

각 문항에 귀하께서 느끼시는 그대로 솔직하게 응답하여 주시기를 부탁드립니다. 본 설문지의 내용은 통계법에 의거하여 비밀이 보장되며, 통계적 목적 이외에는 절대 사용되지 않습니다.

다시 한번 설문에 응답해 주신 것에 대해 진심으로 감사드립니다.

2025. 10.

한성대학교

지식서비스&컨설팅대학원

스마트융합컨설팅학과

지도교수 : 정 병 호

석사과정 : 정 윤 옥

email : yunouk6932@gmail.com

**1. 귀하의 성별에 대해서 응답해 주십시오.**

- ① 남성                      ② 여성

**2. 귀하의 총 직장 경력(근무연수)을 응답해 주십시오.**

- ① 5년이상~ 8년미만              ② 9년이상~ 12년미만  
 ③ 13년이상~ 16년미만              ④ 16년이상~ 19년 미만              ⑤ 21년 이상

**3. 귀하가 직장 생활하면서 중간관리자로서 경영자나 회사로 인해 불쾌감, 무기력, 이직 충동을 느꼈던 경험으로 가장 많이 해당하는 항목을 5가지만 선택해 주십시오.**

1순위		2순위		3순위	
4순위		5순위			

구분	내용
경력개발 및 승진 기회	① (중간관리자로서) 기대했던 승진 기회가 제공되지 않았다. ② (중간관리자로서) 충분한 교육, 훈련 및 성장 기회가 제공되지 않았다. ③ (중간관리자로서) 인사이동 과정 또는 부서 이동이 공정하지 않았다. ④ (중간관리자로서) 장기적인 경력개발 경로가 제시되지 않았다.
보상 및 복리후생	⑤ (중간관리자로서) 성과에 따른 약속된 보상이나 인센티브를 받지 못했다. ⑥ (중간관리자로서) 성과에 대한 책임만 과도하게 부과되고 공로는 인정받지 못했다. ⑦ (중간관리자로서) 약속된 복리후생 제도가 제대로 운영되지 않았다.
고용 안정성과 근무환경	⑧ (중간관리자로서) 고용 안정성이 보장되지 않는다. ⑨ (중간관리자로서) 근무시간과 워라벨 보장이 지켜지지 않았다. ⑩ (중간관리자로서) 업무 변경 또는 업무 불만 개선 약속이 지켜지지 않았다.
역할·권한·자원 지원	⑪ (중간관리자로서) 부서 운영 자원과 지원이 부족했다. ⑫ (중간관리자로서) 부서 역할과 책임이 불분명했다. ⑬ (중간관리자로서) 부서 간 협력 지원이 부족했다. ⑭ (중간관리자로서) 직급에 맞는 자율성과 권한 위임이 보장되지 않았다. ⑮ (중간관리자로서) 직급에 맞는 필요한 정보 공유가 충분하지 않았다.
조직 문화와 상사·경영진 태도	⑯ (중간관리자로서) 경영진은 위기 상황에서 나를 보호해 주지 않고 책임만 전가되었다. ⑰ (중간관리자로서) 경영진은 나의 소통과 참여 보장이 지켜지지 않았다. ⑱ (중간관리자로서) 경영진은 나의 의견 반응을 들어주지 않았다. ⑲ (중간관리자로서) 경영진은 나를 인격적으로 존중하지 않았다. ⑳ (중간관리자로서) 경영진은 약속된 멘토링과 리더십 지원을 받지 못했다. ㉑ (중간관리자로서) 경영진은 약속한 혁신과 창의성 장려를 실행시키지 않았다. ㉒ (중간관리자로서) 경영진의 의사결정 과정은 투명하지 않았다. ㉓ (중간관리자로서) 경영진의 갈등 관리는 공정하지 않았다.



9. 선택한 위 3번 질문에서, 당시 귀하가 속한 기업유형을 말씀해 주십시오.

- ① 1인 기업    ② 스타트업    ③ 벤처기업    ④ 중소기업

10. 선택한 위 3번 질문에서, 당시 귀하의 속한 기업의 전체 규모를 말씀해 주십시오.

- ① 1~9명    ② 10~49명    ③ 50~100명    ④ 101~299명    ⑤ 300명 이상

11. 선택한 위 3번 질문에서, 내 불만이 지속적으로 회사가 해결해주지 않는다면 스스로 취할 수 있는 행동 변화에 대해서 응답해 주십시오.

번호	구분	설 문 내 용	매우 ... 매우			
			아니다			그렇다
1	사회적 태만	성과가 없는 경영진이 성과의 무임승차가 지속해서 발견된다면 나는 직무 노력의 강도를 낮출 것이다.	①	②	④	⑤
2	사회적 태만	경영진이 나에게 대한 성과 평가를 지속해서 불공정하다고 인식한다면 나는 직무 노력의 강도를 낮출 것이다.	①	②	④	⑤
3	사회적 태만	내가 없는 특정 라인만 경영진이 지속해서 편애한다면 나는 직무 노력의 강도를 낮출 것이다.	①	②	④	⑤
4	사회적 태만	경영진의 핵심 중요 정보가 나에게만 지속해서 일부러 공유되지 않는다면 나는 직무 노력의 강도를 낮출 것이다.	①	②	④	⑤

12. 선택한 위 3번 질문에서, 당시 생각한 회사의 조직문화에 대해 응답해 주십시오.

번호	구분	설 문 내 용	매우 ... 매우			
			아니다			그렇다
1	눈치 문화	(우리 회사는) 업무 수행 시 경영진의 반응을 먼저 살피며 발언을 신중히 하는 상명하달의 분위기를 가지고 있었다.	①	②	④	⑤
2	눈치 문화	(우리 회사는) 개인의 의견보다 경영진 분위기에 따라 의사결정이 이루어지는 상명하달의 분위기를 가지고 있었다.	①	②	④	⑤
3	눈치 문화	(우리 회사는) 경영진에게 불편한 피드백을 돌려 말하거나 신중하게 전달하는 상명하달 분위기를 가지고 있었다.	①	②	④	⑤
4	눈치 문화	(우리 회사는) 경영진의 지시를 우선시하여 자율적인 의사결정이 제한되는 상명하달 분위기를 가지고 있었다.	①	②	④	⑤
5	파벌주의 문화	(우리 회사는) 최측근 사람들끼리 가까이 지내며 서로의 이익만 챙기는 인맥중심의 분위기를 가지고 있었다.	①	②	④	⑤
6	파벌주의 문화	(우리 회사는) 최측근의 특정 라인을 타야 중요한 일에 참여할 수 있는 인맥중심의 분위기를 가지고 있었다.	①	②	④	⑤
7	파벌주의 문화	(우리 회사는) 조직 전체 성과보다 최측근 성과가 우선되는 인맥중심의 분위기를 가지고 있었다.	①	②	④	⑤
8	파벌주의 문화	(우리 회사는) 중요한 정보는 최측근 사람들끼리만 선택적으로 공유되는 인맥중심의 분위기를 가지고 있었다.	①	②	④	⑤
9	조직냉소 문화	(우리 회사는) 결과가 좋지 않을 때 외부나 다른 부서 탓을 하는 책임전가의 분위기를 가지고 있었다.	①	②	④	⑤
10	조직냉소 문화	(우리 회사는) 문제가 생기면 원인보다는 책임자를 먼저 찾는 책임전가의 분위기를 가지고 있었다.	①	②	④	⑤
11	조직냉소 문화	(우리 회사는) 협업 시 타 부서의 입장을 이해하기보다는 자신의 이익만 요구하는 책임전가의 분위기를 가지고 있었다.	①	②	④	⑤
12	조직냉소 문화	(우리 회사는) 팀 성과가 부진할 때 비난을 피하기 위해 책임을 다른 요인으로 돌리는 책임전가의 분위기를 가지고 있었다.	①	②	④	⑤

**13. 선택한 위 3번 질문에서, 당시 생각한 권한 책임 불만에 대해 응답해 주십시오.**

번호	구분	설 문 내 용	매우 아니다      ...      매우 그렇다			
			①	②	④	⑤
1	권력 축소	(나는) 경영진의 불합리한 지시에 감정 표시가 나타나 업무 권한이 축소되었던 상황을 겪은 적이 있다.	①	②	④	⑤
2	권력 축소	(나는) 경영진의 눈치를 빠르게 읽지 못하여 업무 권한이 축소되었던 상황을 겪은 적이 있다.	①	②	④	⑤
3	권력 축소	(나는) 경영진의 권력 다툼에 휘말려 내 업무 권한이 축소되었던 상황을 겪은 적이 있다.	①	②	④	⑤
4	권력 축소	(나는) 회의 중 불공정한 상황에서 내 발언 때문에 업무 권한이 축소되었던 상황을 겪은 적이 있다.	①	②	④	⑤
5	정보 비대칭	(나는) 업무에 필요한 핵심 정보를 비공식 채널을 통해 먼저 듣지 못해 기분이 상했을 겪은 적이 있다.	①	②	④	⑤
6	정보 비대칭	(나는) 업무에 필요한 핵심 정보를 경영진이 일부 정보만 선택적으로 전달한 것을 알게 된 상황을 겪은 적이 있다.	①	②	④	⑤
7	정보 비대칭	(나는) 업무에 필요한 핵심 정보를 접근 권한이 막혀있어 선택적 정보만 확인할 수 있던 상황을 겪은 적이 있다.	①	②	④	⑤
8	정보 비대칭	(나는) 업무에 필요한 핵심 정보를 협력 부서가 공유하지 않아 사업 내용 일부가 빠져있었던 상황을 겪은 적이 있다.	①	②	④	⑤
9	권력 남용	(나는) 경영진 자신의 권력을 행사하여 개인 이익을 추구하고자 회사의 중요 의사결정이 변경되었던 상황을 겪은 적이 있다.	①	②	④	⑤
10	권력 남용	(나는) 경영진이 자신의 권력을 행사하여 사적인 업무를 지시하여, 내 고유 업무가 아닌 다른 일을 수행해야 했던 상황을 겪은 적이 있다.	①	②	④	⑤
11	권력 남용	(나는) 경영진이 자신의 권력을 행사하여 회사의 개선이 필요한 문제를 제기한 나에게 불이익을 준 상황을 겪은 적이 있다.	①	②	④	⑤
12	권력 남용	(나는) 경영진이 자신의 권력을 행사하여 업무 관련 불편한 외부 모임에 무조건 참석을 요구받은 상황을 겪은 적이 있다.	①	②	④	⑤

14. 선택한 위 3번 질문에서, 당시 생각한 직무 불만에 대해 응답해 주십시오

번호	구분	설 문 내 용	매우 ... 매우			
			아니다			그렇다
1	업무 과부하	(나는 회사에서 요구하는 실적을 위해) 과도한 업무가 일상화된 점에 불만을 가진 적이 있었다.	①	②	④	⑤
2	업무 과부하	(나는 회사에서 요구하는 실적을 위해) 과도한 업무로 야근과 추가 근무가 잦았던 점에 불만을 가진 적이 있었다.	①	②	④	⑤
3	업무 과부하	(나는 회사에서 요구하는 실적을 위해) 과도한 업무로 휴가를 반납취소해야 했던 점에 불만을 가진 적이 있었다.	①	②	④	⑤
4	업무 과부하	(나는 회사에서 요구하는 실적을 위해) 과도한 업무로 기력이 소진되는 경험을 했던 점에 불만을 가진 적이 있었다.	①	②	④	⑤
5	단순 업무	(나는 회사에서 인정받기 위해) 누구나 할 수 있는 낮은 수준의 단순 업무를 처리해야 했던 점에 불만을 가진 적이 있었다.	①	②	④	⑤
6	단순 업무	(나는 회사에서 인정받기 위해) 누구나 할 수 있는 단순 잡무를 먼저 찾아 수행해야 했던 점에 불만을 가진 적이 있었다.	①	②	④	⑤
7	단순 업무	(나는 회사에서 인정받기 위해) 누구나 할 수 있는 단순 일정 조율과 예약과 같은 단순 반복 업무를 지속적으로 수행해야 했던 점에 불만을 가진 적이 있었다.	①	②	④	⑤
8	단순 업무	(나는 회사에서 인정받기 위해) 누구나 할 수 있는 별도의 판단이 필요 없는 단순 반복 업무를 충실히 수행해야 했던 점에 불만을 가진 적이 있었다.	①	②	④	⑤
9	업무 갈등	(나는 회사에서 요구하는 실적을 위해) 경영진의 수시로 변하는 지시를 처리하는 과정에서 업무 갈등의 불만을 가진 적이 있었다.	①	②	④	⑤
10	업무 갈등	(나는 회사에서 요구하는 실적을 위해) 비슷한 업무에 대해 경영진의 서로 다른 지시가 반복되어 기준이 혼란스러워져서 업무 갈등의 불만을 가진 적이 있었다.	①	②	④	⑤
11	업무 갈등	(나는 회사에서 요구하는 실적을 위해) 권한은 없지만 책임이 큰 결정을 떠맡으면서 업무 갈등의 불만을 가진 적이 있었다.	①	②	④	⑤
12	업무 갈등	(나는 회사에서 요구하는 실적을 위해) 보상은 충분하지 않은데 책임만 커지면서 업무 갈등의 불만을 가진 적이 있었다.	①	②	④	⑤

**15. 선택한 위 3번 질문에서, 당시 나의 회복탄력성을 위해 회사가 해주어야 하는 행동에 대해서 응답해 주십시오.**

번호	구분	설문내용	매우 아니다 ... 매우 그렇다			
			①	②	④	⑤
1	회복 탄력성	(나의 직무 불쾌감을 줄이기 위해서) 회사는 개인이 원하는 사내 동호회나 취미 활동 지원 프로그램을 다양하게 지원할 필요성이 있다.	①	②	④	⑤
2	회복 탄력성	(나의 직무 불쾌감을 줄이기 위해서) 회사는 개인의 회복을 위한 휴식시간이나 휴가 제도를 탄력적으로 운영할 필요성이 있다.	①	②	④	⑤
3	회복 탄력성	(나의 직무 불쾌감을 줄이기 위해서) 회사는 개인의 업무 기여도에 부합한 합리적인 인센티브를 제공할 필요성이 있다.	①	②	④	⑤
4	회복 탄력성	(나의 직무 불쾌감을 줄이기 위해서) 회사는 개인의 다양한 건강검진(예:심장 CT, 특수 초음파, 심리 상담 등) 프로그램을 정기적으로 제공할 필요성이 있다.	①	②	④	⑤

**16. 회사로 인해 귀하가 지치고 힘들 때, 회복하기 위해 또는 벗어나기 위한 방법으로 주로 하는 행동을 선택해 주십시오.**

1순위		2순위		3순위	
4순위		5순위			

유형	행동
휴식·회피형	① 잠을 오랜 시간 동안 잔다. ② 집에서 혼자 조용히 시간을 보내며 쉰다. ③ 퇴근 후에는 회사 연락을 의도적으로 차단한다.
음식·생활형	④ 맛있는 음식을 시키거나 직접 요리해 먹는다. ⑤ 쇼핑을 한다. (온라인·오프라인 포함) ⑥ 새로운 맛집이나 핫플레이스를 찾아간다.
건강·자기관리형	⑦ 자기개발을 위한 시간을 갖는다. ⑧ 땀이 나는 운동(헬스, 러닝, 요가 등)을 한다. ⑨ 산책이나 가벼운 외출을 한다. ⑩ 명상·호흡·일기 쓰기 등 심리적 안정 활동을 한다. ⑪ 스파, 마사지, 반신욕 등으로 긴장한 근육의 피로를 풀어 준다.
취미·여가형	⑫ 좋아하는 영화·드라마·예능·음악을 듣거나 본다. ⑬ 즐겨 하는 게임을 한다.(모바일, PC, 콘솔, 등) ⑭ 요즘 새로 나온 책이나 웹툰, 잡지를 본다. ⑮ 바쁘다고 미뤘던 그림, 공예, 요리, 사진 등 취미 활동을 한다.
관계·사회형	⑯ 편안한 친구·동료·가족들과 대화하며 위로를 받는다. ⑰ 키우고 있는 반려동물과 시간을 보낸다. ⑱ 그동안 참석하지 못했던 동호회, 모임, 스터디에 참여한다. ⑲ 봉사활동이나 기부 같은 사회참여를 한다. ⑳ 종교 활동(예배, 기도, 절 방문 등)을 한다.

※ 설문에 응답해 주셔서 깊은 감사의 말씀 드립니다.

# 참 고 문 헌

## 1. 국내문헌

- 강경자, 김정희 (2023). 국내 간호사의 조직침묵 관련 요인 체계적 문헌고찰 및 메타 분석 『JKASNE』 Vol.29 No.3, 302-318.
- 강지연, 탁진국 (2019). 중간관리자의 의사소통역량 척도 개발 및 타당화 『한국심리학회지』 32(4), 439-475.
- 고대유, 김도윤 (2016). 공공조직 내 조직정치지각이 조직침묵에 미치는 영향: 자기효능감의 조절효과를 중심으로 서울행정학회 26권 4호, 81-109.
- 기경희. (2018). 회복탄력성 연구 회복탄력성 연구 동향과 과제: 회복탄력성 개념과 척도를 중심으로 『The Korean Journal of Elementary Counseling』 Vol.17, No.2, 157-175.
- 기경희, 김광수. (2018). 회복탄력성 연구 동향과 과제 회복탄력성 개념과 척도를 중심으로 『The Korean Journal of Elementary Counseling』 Vol.17, No.2, 157-175.
- 김경용. (2024). 육군 부사관 조직문화와 이직의도의 관계 연구: 갈등 유형의 조절효과를 중심으로 한성대학교 대학원 박사학위논문.
- 김동욱. (2017). 노인요양시설 요양보호사의 감정노동이 이직의도에 미치는 영향: 직무스트레스의 매개효과 및 직업정체성의 조절효과 신라대학교 대학원 박사학위논문.
- 김미정, 변호승. (2022). 중소기업 직급별 관리자 리더십 역량 척도 개발 및 타당화 『한국인력개발학회』 vol.24, no.1, 155-180.
- 김민욱, 한태영 (2023). 갈등사건강도가 역할태만에 미치는 영향에서 동료 모니터링 행동 및 팀 갈등관리의 교차수준 조절효과 『한국심리학회지』 vol.36, no.3, 261-285.

- 김민정, 박영숙, 권윤희. (2015). 임상간호사의 회복탄력성과 사회적 문제해결 능력이 소진에 미치는 영향 『Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society』 Vol.16, No.2, 1284-1291.
- 김성건, 정병호, 김중화. (2018). 분할 기업에서 조직정치지각과 공정성에 따른 변화저항 연구 디지털정보학회 Vol.16, No.4, 55-67.
- 김성건, 이성준. (2022). LX 하우스 시스템 계열분리에 따른 기업 구성원이 인지한 심리적 계약위반에 관한 연구 『디지털산업정보학회 논문지』 18권 2호, 111-125.
- 김성환. (2014). 지역경찰공무원의 직무소진(번아웃) 증후군에 대한 연구 『한국경찰학회보』 16권 5호, 3-24.
- 김수남, 탁제운. (2024). 부하의 심리적 계약위반과 중간관리자의 정서적 소진 간의 관계: 직무스트레스의 매개효과와 상사지원인식의 조절효과 『인적자원관리학회』 vol.31, no.3, 177-204.
- 김수남, 탁제운. (2024). 부하에 의한 심리적 계약위반이 중간관리자의 정서적 몰입에 미치는 영향: 직무스트레스와 정서적 소진의 직렬다중매개효과를 중심으로 『대한경영학회지』 제37권 제1호, 27-62.
- 김재봉, 김명훈, 한희성. (2022). 직무 스트레스와 회복탄력성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 요인 『산업융합연구』 20권 11호, 233-240.
- 김충련 (2012). 데이터분석 SPSS [서울] : 21세기사.
- 박은희, 탁진국. (2021). 공무원 팀장의 코칭리더십 자기효능감 직무만족향상을 위한 융합형 의사소통 역량향상 코칭 프로그램 영향력 연구 『한국과학예술융합학회』 39(1), 131-149.
- 박이레, 이혁규, 김태형. (2022). 공공조직 내에서의 조직정치가 정부성과에 미치는 영향: 조직침묵의 매개효과를 중심으로 『전문경영인연구』 vol.18, no.4, 37-70.
- 박정아, 송주현, 유영만. (2025). 국내 중간관리자의 업무성향 형성요인에 관한 연구: 부르디외의 아비투스(場) 개념을 중심으로 『인적자원관리연구』 32(1), 23-41.

- 박준철, 박진영. (2008). 호텔종사원의 직무스트레스·직무불안정성이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향 『한국관광·레저학회』 20(2), 67-86.
- 박지원, 원숙연.(2013). 조직정치인식(perception of organizational politics)과 그 영향 요인: 중앙정부 공무원의 인식을 중심으로 한 시론적 연구 『한국행정학보』 vol.47, no.4, 93-120.
- 백유성. (2018). 회복탄력성 조직몰입 조직신뢰 간의 구조적 관계 『대한경영학회지』 제31권 제8호(통권166), 1573-1587.
- 북경수, 박재춘. (2019). 윤리적 조직문화와 선제적 행동에 대한 다수준 연구 『한국인적자원관리학회』 제26권 제3호, 57-80.
- 신찬혁, 오주현, 전재욱. (2024). 중간관리자의 리더역할 정체성과 부하역할 정체성이 임파워링 리더십의 적하효과에 미치는 영향: 조절된 순차적 매개효과 분석 『인사조직연구학회』 vol.32, no.4, 103-131.
- 오주리. (2013). 기업체 중간관리자의 심리적 임파워먼트 척도 개발 『한국상담학회 상담학』 vol.14, no.3, 1795-1815.
- 오현수, 조윤희. (2024). 성과보상 연계성과 직무불안정이 조용한 사직에 미치는 영향: 심리적 계약위반의 매개효과와 개인주의 성향의 조절효과 『대한경영학회지』 제37권 제5호(통권235), 819-843.
- 오현수. (2024). "직무불안정과 성과보상연계성이 조용한 사직에 미치는 영향: 심리적 계약위반의 매개효과 개인주의의 조절효과" 조선대학교 대학원 박사학위논문.
- 이규희. (2015). "조직문화와 중간관리자의 리더십이 조직건강성에 미치는 영향과 자기효능감의 매개효과" 고신대학교 대학원 박사논문.
- 이상식, 하태인, 조덕영. (2024). 병원인력의 역할과부하가 직무소진을 매개로 프리젠티즘에 미치는 영향 『한국산학기술학회』 25(4), 543-551.
- 이상현, 신호철. (2020). 심리적 계약위반이 조직변화저항에 미치는 영향: 조직냉소주의문화의 매개효과 『전문경영인연구』 23(1)(통권61), 299-317.

- 이수정, 강경재, 류경민. (2021). 호텔 종사원의 역할 스트레스와 혁신 행동의 관계에서 감성지능과 직무열의의 매개효과 『관광연구저널』 35(9), 163-179.
- 이승모, 박순중, 이석환. (2021). 신규 지방공무원 기본교육 훈련의 전이효과 영향요인 분석: 신규자와 중간관리자의 비교 『한국정책과학학회보』 25(1), 141-171.
- 이은주, 탁진국. (2015). 그룹코칭 프로그램이 중간관리자의 리더십역량 향상에 미치는 효과: 코칭리더십 역량과 긍정리더십 역량을 중심으로 『한국인력개발학회』 vol.17, no.2, 63-91.
- 이창기, 이재진, 유경진, 김성건. (2025). 조직 내 직급 인식이 직무만족에 미치는 영향: 심리적 계약의 매개를 중심으로 『비즈니스융복합연구』 10권 4호, 317-322.
- 이한근, 조윤희. (2023). 심리적 계약위반이 고객지향성에 미치는 영향: 조직 기반 자긍심과 직무 불안정성의 매개적 역할 『기업과혁신연구』 vol.46, no.3, 143-156.
- 이해경, 조봉순. (2021). 심리적 계약의 국내 연구 동향과 향후 연구방향 제언 『인사조직연구』 Vol.29, No.4, 97-137.
- 임지선. (2018). "상사의 비인격적 감독이 조직침묵과 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향" 조선대학교 대학원 박사학위논문.
- 임운식, 김무형. (2011). 조직정치지각이 경찰공무원의 직무소진에 미치는 영향 『치안정책연구』 vol.25, no.2, 181-210.
- 전상우, 임정인, 손영우, (2024). 초급 군무원의 심리적 계약위반과 이직의도의 관계: 조직 냉소주의의 매개효과와 리더-구성원 교환관계의 조절효과 『Korean Journal of Coaching Psychology』 Vol.8, No.3, 29-52.
- 전영수, 이희수. (2021). 부정적 리더십의 행동 특성에 대한 주관적 인식 유형 연구: 육군 구성원을 중심으로 『Journal of KSSSS』 Vol.54, 47-68.

- 정병호. (2018). 정보비대칭 수준에 따른 정보공유의 윤리적 딜레마와 비윤리적 행동에 관한 연구 『디지털정보학회』 Vol.16, No.77, 131-144.
- 정병호, 이재진. (2021). MandA 과정에서 직급별로 인지하는 조직정치와 이직 의도에 관한 연구 『디지털산업정보학회』 17권 3호, 105-119.
- 정휘, 이현웅. (2022). 조직정치 지각이 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향: 심리적 계약위반의 매개효과를 중심으로 『The Journal of Social Convergence Studies』 Vol.6, No.1, 35-51.
- 최중락. (2019). 조직문화와 성과의 관계: 기존 국내 문헌의 검토와 메타분석 연구 『勞使關係研究』 제30권, 23-49.
- 허범식, 우승정, 노동연. (2023). MZ 세대 스포츠 지도자의 감정 노동과 직무소진·프리젠테즘 및 이직의도에 미치는 영향 『한국체육과학학회지』 Vol.32, No.2, 183-199.
- 한나영. (2017). 긍정심리자본이 직무만족을 매개로 조직동일사와 태만행동에 미치는 영향에 관한 연구 『Journal of the Korea Industrial Information Systems Research』 Vol.22, No.2, 107-122.

## 2. 국외문헌

- Argyris, Chris. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- American Psychological Association. (2015). *Stress in America: Paying With Our Health*.
- Amstad, Fabienne T., Meier, Laurenz L., Fasel, Ursina., Elfering, Achim., and Semmer, Norbert K. (2011). A Meta-Analysis of Work Family Conflict and Various Outcomes With a Special Emphasis on Cross-Domain Versus Matching-Domain Relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), pp. 151–169.
- Angelo Kinick. (2022). *Organizational Behavior*. [서울] : 한빛미디어.
- Bailey, Steven. (2015). No Manager Left Behind. *Chief Learning Officer*, 14(6), p. 30.
- Bakker, Arnold B., Demerouti, Evangelia, and Sanz-Vergel, Ana I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, pp. 389–411.
- Bakker, Arnold B., and Demerouti, Evangelia. (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), pp. 273–285.
- Bandler, James., and Burke, Donovan. (2012). How HP Lost Its Way. *Fortune*, May 21, pp. 147–164.
- Bauer, Florian., and Matzler, Kurt. (2014). Antecedents of Manda Success: The Role of Strategic Complementarity, Cultural Fit, and Degree and Speed of Integration. *Strategic Management Journal*, 35, pp. 269–291.
- Beck, Randy., and Harter, Jim. (2014). Why great managers are so rare. *Gallup Business Journal*.

- Bowling, Nathan A., and Burns, Gene N. (2015). Sex as a Moderator of the Relationships Between Predictor Variables and Counterproductive Work Behavior. *Journal of Business and Psychology*, 30(1), pp. 193–205.
- Brooks, R., and Goldstein, S. (2003). *Nurturing resilience in our children. Answers to the most important parenting questions.* New York: Contemporary Book.
- Buchanan, D. A. (2008). You Stab My Back, I'll Stab Yours: Management Experience and Perceptions of Organizations Political Behavior. *British Journal of Management*, 19(1), pp. 49–64.
- Cary L. Cooper, Dewe, Philip J., and O'Driscoll, Michael P. (2002). *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications.* Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chang, Chih-Hsun., Ferris, Darren L., Johnson, Roderick E., Rosen, Christopher C., and Tan, Jason A. (2012). Core Self-Evaluations: A Review and Evaluation of the Literature. *Journal of Management*, 38(1), pp. 81–128.
- Chatman, Jennifer A., Caldwell, David F., O'Reilly, Charles A., and Doerr, Bernadette. (2014). Parsing Organizational Culture: How the Norm for Adaptability Influences the Relationship Between Culture Consensus and Financial Performance in High-Technology Firms. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), pp. 785–808.
- Chatman, Jennifer A., Polzer, Jeffrey T., Barsade, Sigal G., and Neale, Margaret A. (1998). Being Different yet Feeling Similar: The Influence of Demographic Composition and Organizational Culture on Work Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 43, pp. 749–780.
- Chen, Yuyu. (2017). Will It Blend? Oath Will Combine Disparate AOL-Yahoo Ad Tech Assets. *Digiday*, April 13.

- Chiaburu, Dan S., and Harrison, David A. (2008). Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Coworker Effects on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), pp. 1082–1103.
- Christina Maslach and Michael Leiter. (2022). *The Burnout Challenge: Managing People's Relationships with Their Jobs*. Harvard University Press, pp. 1–336.
- Clarke, Sharon. (2012). The Effect of Challenge and Hindrance Stressors on Safety Behavior and Safety Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(4), pp. 387–397.
- Clarkson, Gavin., Jacobsen, Thomas E., and Batcheller, Amy L. (2007). Information Asymmetry and Information Sharing. *Government Information Quarterly*, 24(4), pp. 827–839.
- Collins, Michael D. (2010). The Effect of Psychological Contract Fulfillment on Manager Turnover Intentions and Its Role as a Mediator in a Casual, Limited-Service Restaurant Environment. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), pp. 555–568.
- Cooper, Cary L., Dewe, Philip J., and O'Driscoll, Michael P. (2002). *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications*. Sage.
- Crawford, Erin R., LePine, Jeffrey A., and Rich, Bruce L. (2010). Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), pp. 834–848.
- Delton, A. W., Cosmides, L., Guemo, M., Robertson, T. E., and Tooby, J. (2012). The psychosemantics of free riding: Dissecting the architecture of a moral concept. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(6), pp. 1252–1270.

- Diestel, Stefan., and Schmidt, Kurt. (2011). Costs of simultaneous coping with emotional dissonance and self-control demands at work: Results from two German samples. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), pp. 643–653.
- Eisenberger, Robert., Jones, John R., Stinglhamber, Filip., Shanock, Linda., and Randall, Alison T. (2005). Flow Experiences at Work: For High Need Achievers Alone? *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), pp. 755–775.
- Fischer, Ronald., and Boer, Dirk. (2011). What Is More Important for National Well-Being: Money or Autonomy? A Meta-Analysis of Well-Being, Burnout, and Anxiety Across 63 Societies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(1), pp. 164–184.
- Fischer, Sharon., Shirom, Arie., Fried, Yehuda., and Cooper, Cary L. (2008). A Meta-Analysis of Work Demand Stressors and Job Performance: Examining Main and Moderating Effects. *Personnel Psychology*, 61(2), pp. 227–271.
- Folger, Robert., and Skarlicki, Daniel P. (2005). Beyond Counterproductive Work Behavior: Moral Emotions and Deontic Retaliation Versus Reconciliation. In Suzy Fox and Paul E. Spector (Eds.), *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets*, pp. 83–105. Washington, DC: American Psychological Association.
- Ford, Michael T., Matthews, Russell A., Wooldridge, Jared D., Mishra, Vikas, Kakar, Umair M., and Strahan, Steven R. (2014). How Do Occupational Stressor–Strain Effects Vary With Time? A Review and Meta-Analysis of the Relevance of Time Lags in Longitudinal Studies. *Work and Stress*, 28(1), pp. 9–30.
- Fritz, Charlotte., and Sonnentag, Sabine. (2009). Antecedents of Day-Level Proactive Behavior: A Look at Job Stressors and

- Positive Affect during the Workday. *Journal of Management*, 35(1), pp. 94–111.
- Gelfand, Michele J., Leslie, Lisa M., Keller, Katherine., and de Dreu, Carsten K. W. (2012). Conflict Cultures in Organizations: How Leaders Shape Conflict Cultures and Their Organizational-Level Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), pp. 1131–1147.
- Gianaros, Peter J., and Wager, Tor D. (2015). Brain–Body Pathways Linking Psychological Stress and Physical Health. *Current Directions in Psychological Science*, 24(4), pp. 313–321.
- Giese, Karsten., and Thiel, Alfred. (2015). The Psychological Contract in Chinese–African Informal Labor Relations. *International Journal of Human Resource Management*, 26(14), pp. 1807–1826.
- Gilboa, Sharon., Shirom, Arie., Fried, Yehuda., and Cooper, Cary L. (2008). A Meta–Analysis of Work Demand Stressors and Job Performance. *Personnel Psychology*, 61(2), 227–271.
- Griffin, Mark A., and Clarke, Sharon. (2011). Stress and Well–Being at Work. In Sheldon Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 3), pp. 359–397. Washington, DC: American Psychological Association.
- Greene, Graham. (1961). *A Burnt–Out Case*. London: Heinemann.
- Groggins, Adrienne., and Ryan, Ann Marie. (2013). Embracing Uniqueness: The Underpinnings of a Positive Climate for Diversity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, pp. 264–282.
- Hakanen, Jari J., Bakker, Arnold B., and Jokisaari, Markku. (2011). A 35–Year Follow–Up Study on Burnout Among Finnish Employees. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), pp. 345–360.
- Hargrove, Melinda B., Becker, William S., and Hargrove, David F.

- (2015). The HRD Eustress Model: Generating Positive Stress with Challenging Work. *Human Resource Development Review*, 14(3), pp. 279–298.
- Harris, J. G., DeLong, D. W., and Donnellon, A. (2001). Do you have what it takes to be an e-manager? *Strategy and Leadership*, pp. 10–14.
- Harter, Jim., and Adkins, Amy. (2015). Employees Want a Lot More from Their Managers. *Gallup Business Journal*.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., and Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694.
- Hartnell, Chad A., Ou, Amy Y., and Kinicki, Angelo. (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework. *Journal of Applied Psychology*, 96, pp. 677–694.
- Hausknecht, John P., Hiller, Nathan J., and Vance, Robert J. (2008). Work–Unit Absenteeism: Effects of Satisfaction, Commitment, Labor Market Conditions, and Time. *Academy of Management Journal*, 51(6), pp. 1123–1245.
- Harding, N., Lee, H., and Ford, J. (2014). Who is the middle manager? On constituting an organizational self. *Human Relations*, 67(10), pp. 1213–1237.
- Hofstede, G. (2001). *Culture’s consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ilies, Remus., Dimotakis, Nikos., and De Pater, Irene E. (2010). Psychological and Physiological Reactions to High Workloads: Implications for Well–Being. *Personnel Psychology*, 63(2), pp. 407–436.

- Judge, Timothy A., Scott, Brent A., and Ilies, Remus. (2006). Hostility, Job Attitudes, and Workplace Deviance: Test of a Multilevel Model. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), pp. 126–138.
- J. S. Chun and I. N. Choi. (2014). Members Needs, Intragroup Conflict, and Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 99, no. 5, pp. 437–450.
- Katz, R. I. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, pp. 90–102.
- Kirk, Alexandra K., and Brown, Daniel F. (2003). Latent Constructs of Proximal and Distal Motivation Predicting Performance under Maximum Test Conditions. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), pp. 40–49.
- Koellner, J., and Schultheiss, O. C. (2014). Meta-analytic evidence of low convergence between implicit and explicit measures of the needs for achievement, affiliation, and power. *Frontiers in Psychology*, 5, pp. 826.
- Koellner, Michael G., and Schultheiss, Oliver C. (2014). Meta-Analytic Evidence of Low Convergence between Implicit and Explicit Measures of the Needs for Achievement, Affiliation, and Power. *Frontiers in Psychology*, 5(826), pp. 1–20.
- Krumm, Stefanie., Kanthak, Jana., Hartmann, Kerstin., and Hertel, Guido. (2016). What Does It Take to Be a Virtual Team Player? The Knowledge, Skills, Abilities, and Other Characteristics Required in Virtual Teams. *Human Performance*, 29(2), pp. 123–142.
- Kulkarni, Sanjay. (2000). Environmental Ethics and Information Asymmetry among Organizational Stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 27(4), pp. 215–228.
- Lanzara, Giovan Francesco., and Patriotta, Gerardo. (2007). The Institutionalization of Knowledge in an Automotive Factory:

- Templates, Inscriptions, and the Problems of Durability. *Organization Studies*, 28(5), pp. 635–660.
- Latta, Gary F. (2015). Modeling the Cultural Dynamics of Resistance and Facilitation: Interaction Effects in the OC3 Model of Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(6), pp. 1013–1037.
- L-H. Lin. (2014). Organizational Structure and Acculturation in Acquisitions: Perspectives of Congruence Theory and Task Interdependence. *Journal of Management*, 40(7), pp. 1831–1856.
- LePine, Jeffrey A., LePine, Marcie A., and Jackson, Christine L. (2004). Challenge and Hindrance Stress: Relationships with Exhaustion, Motivation to Learn, and Learning Performance. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), pp. 883–891.
- Levinson, Harry., Price, Charles R., Munden, Kenneth J., Mandl, Helen J., and Solley, Clarence M. (1962). *Men, Management, and Mental Health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lian, Hui., Ferris, Darren L., Morrison, Ronald., and Brown, David J. (2014). Blame It on the Supervisor or the Subordinate? Reciprocal Relations Between Abusive Supervision and Organizational Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 99(4), pp. 651–664.
- Likert, R. (1968). *The Human Organization: Its Management and Value*. McGraw-Hill Kogakusha.
- Lount, Robert B., Jr., and Wilk, Steven L. (2014). Working Harder or Hardly Working? Posting Performance Eliminates Social Loafing and Promotes Social Laboring in Workgroups. *Management Science*, 60(5), pp. 1098–1106.
- Mai, Katherine M., Ellis, Alex J., Christian, Jeffrey S., and Porter, Catherine H. (2016). Examining the Effects of Turnover Intentions on Organizational Citizenship Behaviors and Deviance Behaviors:

- A Psychological Contract Approach. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), pp. 1067–1081.
- Maslach, Christina., and Leiter, Michael. (2022). *The Burnout Challenge: Managing People's Relationships with Their Jobs*. Harvard University Press, pp. 1–336.
- Mayes, B. T., and Allen, R. W. (1977). Toward a definition of organizational politics. *Academy of Management Review*, 2(4), 672–678.
- McClelland, David C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Murray, V., and Gandz, J. (1980). Games executives play: Politics at work. *Business Horizons*, 23(6), pp. 11–23.
- Nayyar, Praveen R. (1993). Performance Effects of Information Asymmetry and Economies of Scope in Diversified Service Firms. *Academy of Management Journal*, 36(1), pp. 28–57.
- Nielsen, Morten Birkeland., and Einarsen, Ståle. (2012). Outcomes of Exposure to Workplace Bullying: A Meta-Analytic Review. *Work and Stress*, 26(4), pp. 309–332.
- Nohe, Christina., Meier, Laurenz L., Sonntag, Klaus., and Michel, Andreas. (2015). The Chicken or the Egg? A Meta-Analysis of Panel Studies of the Relationship Between Work–Family Conflict and Strain. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), pp. 522–536.
- Nyberg, Anthony J., and Ployhart, Robert E. (2013). Context–Emergent Turnover (CET) Theory: A Theory of Collective Turnover. *Academy of Management Review*, 38(1), pp. 109–131.
- O'Keefe, Paul A. (2014). Liking Work Really Does Matter. *The New York Times*, September 7, p 12.
- O'Reilly, Jennifer., Robinson, Sandra L., Berdahl, Jennifer L., and Banki, Shadi. (2014). Is Negative Attention Better Than No Attention?

- The Comparative Effects of Ostracism and Harassment at Work. *Organization Science*, 25(3), pp. 774–793.
- Örtqvist, David., and Wincent, Joakim. (2006). Prominent Consequences of Role Stress: A Meta-Analytic Review. *International Journal of Stress Management*, 13(4), pp. 399–422.
- Peng, Hui. (2012). Counterproductive Work Behavior Among Chinese Knowledge Workers. *International Journal of Selection and Assessment*, 20(2), 119–138.
- Pfeffer, J. (1992). Understanding power in organizations. *California Management Review*, 34(2), pp. 29.
- Podsakoff, Nathan P., LePine, Jeffrey A., and LePine, Marcie A. (2007). Differential Challenge–Hindrancer Stressor Relationships with Job Attitudes, Turnover Intentions, Turnover, and Withdrawal Behavior: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438–454.
- Pow, Joanne., King, David B., Stephenson, Emma., and DeLongis, Anita. (2017). Does Social Support Buffer the Effects of Occupational Stress on Sleep Quality Among Paramedics? A Daily Diary Study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(1), pp. 71–85.
- Prem, Roman., Ohly, Susanne., Kubicek, Bernadette., and Korunka, Gerhard. (2017). Thriving on Challenge Stressors? Exploring Time Pressure and Learning Demands as Antecedents of Thriving at Work. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), pp. 108–123.
- Pugh, S. Douglas., Dietz, Joerg., Brief, Arthur P., and Wiley, Jack W. (2008). Looking Inside and Out: The Impact of Employee and Community Demographic Composition on Organizational Diversity Climate. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), pp. 1422–1428.
- Pullen, A., and Rhodes, C. (2014). Corporeal Ethics and the Politics of Resistance in Organizations. *Organization*, 21(6), pp. 782–796.

- Rafferty, Anne E., and Griffin, Mark A. (2007). Perceptions of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), pp. 1154–1162.
- Robbins, S. P. (1977). Reconciling management theory with management practice. *Business Horizons*, 20(1), pp. 38–47.
- Robbins, Stephen P., Coulter, Mary K., DeCenzo, David A. (2021). *Management*. [서울] : 시그마프레스.
- Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A. (2021). *Organizational Behavior*. [서울] : 한티에듀
- Rubino, C., Avery, D. R., Volpone, S. D., et al. (2014). Does Teaming Obscure Low Performance? Exploring the Temporal Effects of Team Performance Diversity. *Human Performance*, 27(5), pp. 416–434.
- Selye, Hans. (1956). *The Stress of Life*. New York: McGraw-Hill, pp. 1–324.
- Schippers, M. C. (2014). Social loafing tendencies and team performance: The compensation effect of agreeableness and conscientiousness. *Academy of Management Learning and Education*, 13(1), pp. 62–81.
- Schlesinger, P. F., and Kotter, J. P. (1992). *Organization: Text, cases, and readings on the management of organizational design and change*. Irwin Professional Publishing.
- Schmitt, Michael T., Branscombe, Nyla R., Postmes, Tom., and Garcia, Alberto. (2014). The Consequences of Perceived Discrimination for Psychological Well-Being: A Meta-Analytic Review. *Psychological Bulletin*, 140(4), 921–948.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., and Macey, W. H. (2013). Organization climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), pp. 361–388.

- Shellenbarger, Sue. (2012). When Stress Is Good for You. *The Wall Street Journal*, January 24, 2012, D1, D5.
- Smrt, D. L., and Karau, S. J. (2011). Protestant work ethic moderates social loafing. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 15, pp. 267–274.
- Smith–Jackson, Teenie L., and Klein, Kevin W. (2009). Open–Plan Offices: Task Performance and Mental Workload. *Journal of Environmental Psychology*, 29(2), pp. 279–289.
- Sturm, Rebekah E., and Antonakis, John. (2015). Interpersonal Power: A Review, Critique, and Research Agenda. *Journal of Management*, 41(1), pp. 136–163.
- Syrek, Christine J., Weigelt, Oliver., Peifer, Christian., and Antoni, Claus H. (2017). Zeigarnik's Sleepless Nights: How Unfinished Tasks at the End of the Week Impair Employee Sleep on the Weekend Through Rumination. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(2), pp. 225–238.
- Thomas, D. C., Fitzsimmons, S. R., Ravlin, E. C., Au, K. Y., Ekelund, B. Z., and Barzantny, C. (2010). Psychological Contacts across Cultures. *Organization Studies*, 31, pp. 1437–1458.
- The Hofstede Centre. (n.d.). The Hofstede Centre. Retrieved from <https://www.geerthofstede.com>
- Tuckey, Michelle R., Searle, Bernadette J., Boyd, Carolyn M., Winefield, Anthony H., and Winefield, Helen R. (2015). Hindrances Are Not Threats: Advancing the Multidimensionality of Work Stress. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(2), pp. 131–147.
- Vredenburg, Donald J., and Maurer, John G. (1984). A Process Framework of Organizational Politics. *Human Relations*, 37(1), pp. 47–65.
- Voigt, Katherine. (2009). Mergers Fail More Often Than Marriages.

- CNN, May 22.
- Wallace, Jean C., Edwards, Brian D., Arnold, Timothy., Frazier, Mallory L., and Finch, David M. (2009). Work Stressors, Role-Based Performance, and the Moderating Influence of Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), pp. 254–262.
- Williamson, Stephen D. (1986). Costly Monitoring, Financial Intermediation, and Equilibrium Credit Rationing. *Journal of Monetary Economics*, 18(2), pp. 159–179.
- Winter, David G. (2002). The Motivational Dimensions of Leadership: Power, Achievement, and Affiliation. In Ronald E. Riggio, Susan E. Murphy, and Frank I. Pirozzolo (Eds.), *Multiple Intelligences and Leadership*, pp. 119–138.
- Ybema, Jan E., Smulders, Peter G. W., and Bongers, Paul M. (2010). Antecedents and Consequences of Employee Absenteeism: A Longitudinal Perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), pp. 102–124.
- Yang, Fan., Ramsay, Jennifer E., Schultheiss, Oliver C., and Pang, Joyce S. (2015). Need for Achievement Moderates the Effect of Motive-Relevant Challenge on Salivary Cortisol Changes. *Motivation and Emotion*, 39, pp. 321–334.
- Yang, Lu., Bauer, Jessica., Johnson, Roderick E., Groer, Maureen W., and Salomon, Karen. (2014). Physiological Mechanisms That Underlie the Effects of Interactional Unfairness on Deviant Behavior: The Role of Cortisol Activity. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), pp. 310–321.

## ABSTRACT

### A Consulting Study on Organizational Politics and Job Dissatisfaction Resulting from Middle Managers' Psychological Contract Violation


Jung, Yun Ock

Major in Smart Convergence Consulting

Dept. of Smart Convergence Consulting

Graduate School of Knowledge Service &  
Consulting

Hansung University

The image contains a large, light blue watermark of the Hansung University logo and the text 'HANSUNG UNIVERSITY' in the background. The logo is a stylized 'H' shape with a vertical bar on the left side.

This study aims to examine how psychological contract violation perceived by middle managers influences burnout through organizational politics and job dissatisfaction. To achieve this purpose, the analysis investigates how organizational structures and informal norms shape middle managers' attitudes and behaviors when psychological contracts are breached. The study also introduces the concept of dissatisfaction duration, defined as whether middle managers' dissatisfaction persists for more than three months, to explore how the negative effects of dysfunctional organizational culture may differ over time. This approach provides meaningful implications for practical diagnosis and organizational consulting.

Dysfunctional cultural factors—such as face-saving culture, factionalism, and organizational cynicism—tend to heighten perceptions of unfairness among middle managers and increase the likelihood of political avoidance or minimal-effort behavior. Based on this premise, the study hypothesizes that the effects of psychological contract violation vary

depending on the duration of dissatisfaction and empirically tests these relationships.

An empirical analysis was conducted with 341 middle managers working in Korean small and medium-sized enterprises. Regression analysis and moderation tests were performed to verify the structural pathway in which organizational culture, organizational politics, and job dissatisfaction lead to social loafing.

The results show that face-saving culture and information asymmetry have the strongest influence on social loafing. An environment where employees must constantly consider their supervisors' emotions or where important information is selectively distributed weakens middle managers' autonomy and sense of responsibility. As a result, they tend to adopt defensive, passive behaviors and increasingly rely on minimal-effort strategies. This indicates that social loafing does not merely stem from individual traits or lack of motivation, but originates from structural deficiencies, informal norms, and the opacity of information flow within organizations.

The moderation analysis further reveals that dissatisfaction duration plays a critical role. Among middle managers whose dissatisfaction had persisted for more than three months, the negative effects of dysfunctional cultures—such as face-saving, factionalism, and cynicism—were significantly amplified. These individuals were more likely to perceive the organization as unfair, avoid political situations, and maintain only the minimum required level of work. In contrast, those with shorter dissatisfaction periods exhibited relatively weaker negative effects. This finding suggests that organizational culture cannot be understood solely by its intensity; rather, it operates differently depending on the emotional accumulation experienced by middle managers.

The study offers several theoretical implications. First, it highlights the need to understand burnout and social loafing not as individual-level issues but as outcomes shaped by the combined influence of organizational culture, organizational politics, and psychological contract violation. Second, it demonstrates that sub-dimensions of organizational culture differently affect middle managers' emotional, psychological, and behavioral responses, thereby enriching the literature on organizational culture. Third, it expands psychological contract theory by showing how psychological contract violation interacts with organizational politics and job dissatisfaction to reinforce social loafing.

Practically, the findings emphasize the need for structural improvements within organizations. Reducing social loafing among middle

managers requires more than individual motivation; it demands changes to organizational culture, information structures, and authority systems. To mitigate face-saving culture, organizations must foster open meeting environments and transparent communication to reduce information asymmetry. Clearly defined roles and responsibilities can help prevent prolonged dissatisfaction and improve emotional management. Ultimately, these improvements can restore middle managers' sense of ownership and accountability, forming the foundation for enhanced trust and productivity across the organization.

However, this study has limitations. Because it is based on cross-sectional data, it is difficult to verify causal relationships over time. Since the sample consists of Korean firms, caution is needed when generalizing the results to multinational or culturally different organizations. Additionally, relying on middle managers' perceptions may not fully reflect actual organizational systems. Future research should incorporate longitudinal designs, cross-cultural comparisons, interviews, and multilevel analyses to develop a more sophisticated understanding of the relationship between organizational culture and social loafing.

**【Keywords】** Psychological contract violation, Organizational politics,  
Job dissatisfaction, Social loafing, Resilience