Asia-Pacific Journal of Business (아태비즈니스연구)
Vol. 11, No. 2, June 2020 (pp.119-132)
https://doi.org/10.32599/apjb.11.2.202006.119.

APJB
ISSN 2233-5900 (Print)
ISSN 2384-3934 (Online)

상사의 비인격적 감독이 부하직원의 직무 열의에 미치는 영향과 심리적 계약 위반의 매개 효과*

김예은
서강대학교 경영학과 박사과정

정선욱
서강대학교 경영학과 교수

Abusive Supervision and Work Engagement: The Mediating Effects of Psychological Contract Breach

Ye-Eun Kim[a], Sun-Wook Chung[b]

[a]Sogang Business School(SBS), Sogang University, Seoul, South Korea
[b]Sogang Business School(SBS), Sogang University, Seoul, South Korea

Received 30 May 2020, Revised 15 June 2020, Accepted 25 June 2020

Abstract

Purpose - This study seeks to deepen our understanding of abusive supervision and its negative consequences on subordinates. Specifically, it examines the underlying psychological mechanism between abusive supervision and subordinates' work engagement, in particular with its focus on the mediational role of psychological contract breach.
Design/methodology/approach - Following the two rounds of pilot interviews, this study collected and analyzed 182 survey data from one construction company and one hospital - the sectors in which abusive supervision is known to be frequent, with one-month interval to avoid common methods variances.
Findings - We have two key findings. First, abusive supervision is negatively related to subordinates' work engagement. Second, the psychological contract violation mediates the relationship between abusive supervision and subordinates' work engagement.
Research implications or Originality - This study enriches extant research on abusive supervision by deepening our understanding of the underlying mechanism in which abusive supervision causes negative outcomes. On a practical note, companies need further efforts to address abusive supervision, for example, by introducing sophisticated HR practices, including accessible grievance procedures and more serious disciplinary actions, and/or by offering leadership educations to supervisors.

Keywords: Abusive Supervision, Work Engagement, Psychological Contract Breach, Mediation
JEL Classifications: J00, J28, J53, J80

* 본 연구는 제1저자의 석사학위 논문을 수정하고 보완한 것임.
[a] First Author, E-mail: proism9019@sogang.ac.kr
[b] Corresponding Author, E-mail: sssj@sogang.ac.kr
© 2020 The Institute of Management and Economy Research. All rights reserved.

Ⅰ. 서론

2019년 7월 직장 내 괴롭힘 금지법이 시행되면서 그동안 조직 내에서 빈번했던 상사의 비인격적·비도덕 태도와 행위, 즉, 상사의 '갑질'이 재조명받게 되었다. 하지만, 법 실행 이후에도 여전히 상사로부터 조롱과 멸시 등 모욕적인 경험을 겪은 직장인들이 많은 것으로 나타났다(2020.1.5. MBC뉴스). 이와 같은 상사의 부정적인 행동들은 조직 내 구성원들에게 부정적인 영향을 미치는 것으로 알려져 왔는데, 학술적 연구가 활발히 진행된 것은 비교적 최근의 일이다. 그동안 리더십과 관련된 대부분의 연구들은 리더십의 긍정적인 효과를 집중 조명했으며, 리더십의 부정적인 측면에 대해서는 활발한 논의가 부족했던 것이 사실이다. 1990년대 후반 이후 부정적인 리더십에 대한 연구가 증가하였는데, 직장 내 공격성 (workplace aggression), 무례함 (incivility), 괴롭힘 (bullying), 비인격적 감독 (abusive supervision), 사회적 폄하 (social undermining), 따돌림 (ostracism) 등 다양한 개념들이 소개되었고 이와 관련된 연구가 활발히 이루어졌다. 특히, 이 중에서 Tepper (2000)가 소개한 상사의 비인격적 감독(abusive supervision)은 국내외적으로 큰 주목을 받고 있으며, 지난 20년 동안 다양한 각도에서 연구가 진행되었다(Tepper, 2000; Martinko et al., 2013; Tepper et al., 2017).

국내에서도 상사의 비인격적 감독의 선행 변인, 결과, 중간 메커니즘에 대한 다양한 연구가 소개되었다. 선행 변인과 관련하여 연구자들은 크게 상사의 특성과 조직의 특성으로 나누어 살펴보았는데, 전자와 관련해서 상사의 나르시즘(김삼영·박희태, 2017)과 신경증(박경규, 2001, 정수진·이춘길, 2014), 권위주의(박경규, 2001; 정수진·이춘길·전빛나·김종인; 2018)가 상사의 비인격적 감독에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또, 상사의 차상위 상사가 비인격적 감독을 하게 되면 적하효과(trickle-down effect)로 인해 상사의 비인격적 감독이 더 빈번하게 일어나는 것으로 나타났다(백연정·김문정, 2019). 조직특성의 경우 조직이 위계적이고 과업 지향적인 문화를 가지고 있으면 상사의 비인격적 감독이 빈번하게 발생하게 되고, 조직이 관계 지향적이고 혁신 지향적인 문화를 가지고 있으면 상사의 비인격적 감독이 낮게 나타나는 것으로 밝혀졌다(이상민, 2014). 또, 직무가 안정적이지 못하고 불안정성을 가지고 있거나 권력 거리가 높은 조직이면 마찬가지로 상사의 비인격적 감독이 자주 발생하게 되는 것으로 나타났다(정호일, 2015). Eissa and Lester (2017)를 바탕으로 상사의 업무 과부하가 번아웃을 매개로 하여 상사의 비인격적 감독의 원인이 된다는 것을 실증적으로 밝혀낸 연구도 존재한다(강민철·신유형, 2019). 한편, 상사의 비인격적 감독의 결과로는 직무 만족 감소와 이직 의도 증가(Tepper 2000), 직무성과 저하(Harris, Kacmar and Zivnuska, 2007), 부하 직원의 심리적 고통(Harvey, Stoner, Hochwarter and Kacmar, 2007; 오상석, 2020) 등이 있으며 국내에서는 상사의 비인격적 감독이 부하 직원의 조직시민행동을 감소시킨다는 연구 결과도 다수 보고되었다(한주원·박경규, 2010; 이수진 등, 2012; 김완상, 2013, 유염·함상우·곽원준, 2019).

이처럼 국내외 선행연구들은 상사의 비인격적 감독의 선행이 되는 요인들과 상사의 비인격적 감독이 조직 내에 초래하는 여러 가지 형태의 부정적인 결과를 밝혀 왔으나, 상사의 비인격적 감독은 앞으로 더 활발한 연구와 논의가 이루어져야 하는 분야다. 원천적으로 상사의 비인격적 감독은 객관적인 수치로 측정되는 것이 아니라 부하 직원의 주관적인 인지를 통해 측정되기 때문에 연구를 수행하는 과정에서 어려움을 겪기 쉽고, 부하 직원들은 자신이 겪은 부정적인 경험을 노출하고 싶어 하지 않아(Ashforth, 1994) 상사의 비인격적 감독에 따른 갈등이 수면 위로 잘 드러나지 않는다. 특히 우리나라처럼 권력 거리가 큰 문화권에서는 부하 직원이 상사의 비인격적 감독을 수용하는 정도가 크고, 구성원끼리 서로 협력하여 사회나 조직 내의 권력에 순응해야 하는 문화적인 압력이 존재하기 때문에 인과관계 확인에 어려움을 겪을 수 있다(Kirkbride, Tang, and Westwood, 1991). 따라서 기존 연구들이 밝혀낸 상사의 비인격적 감독의 결과를 다양한 조직 맥락에서 검증하는 한편, 그 과정에서 아직 밝혀지지 않은 인과관계 메커니즘을 탐구하여 연구의 지평을 넓힐 필요가 있다.

이에 본 연구는 상사의 비인격적 감독이 부하 직원에게 영향을 미치는 과정을 건설회사와 종합병원 종사자를 대상으로 검증하고자 한다. 구체적으로, 본 연구는 상사의 비인격적 감독과 부하 직원의 직무 열의 간의

부정적인 관계에 있어 심리적 계약위반이 매개 역할을 하는 것에 중점을 둔다. 본 논문은 다음과 같이 구성된다. 먼저 Ⅱ장에서는 상사의 비인격적 감독과 관련한 선행연구 검토를 바탕으로 본 연구의 가설을 제시한다. 다음으로 Ⅲ장에서는 본 연구의 표본, 자료수집 및 방법론에 대해 설명하고, Ⅳ장에서는 분석 결과를 제시한다. 마지막으로 Ⅴ장에서는 연구 결과에 대한 논의, 본 연구의 의의와 한계를 언급하고 추후 연구과제를 제시한다.

Ⅱ. 이론적 배경

1. 상사의 비인격적 감독(Abusive Supervision)과 직무 열의

상사의 비인격적 감독(abusive supervision)이란 부하 직원이 인식하는 상사의 언어적·비언어적 적대 행위를 의미한다(Tepper, 2000). 이 언어적·비언어적 적대 행위는 단발성이 아닌 지속적인 행위이며, 적대 행위에서 신체적 접촉(physical contact)은 제외된다. 상사의 비인격적 감독과 유사한 개념으로 계급 남용(hierarchical abuse), 편협한 독재(petty tyranny), 상사의 공격성(supervisor aggression), 상사의 침해(supervisor undermining) 등이 존재하는데 이는 모두 부하 직원에게 해를 끼칠 수 있다는 면에서 상사의 비인격적 감독과 유사성을 가지지만, 상사의 비인격적 감독은 다음과 같은 특징에 의해 위에서 언급된 개념들과는 차별화된다(Tepper, 2000).

먼저 상사의 비인격적 감독은 부하 직원이 자신의 관찰을 통해 상사의 행동을 판단하는 주관적 평가이다. 이 평가는 객관적인 기록이나 관찰이 아니므로 부하 직원의 특성이나 부하 직원이 처한 상황에 따라 달라질 수 있다. 다음으로 상사의 비인격적 감독은 신체적 접촉 없이 부하 직원에게 지속적으로 가해진 상사의 적대적 행위를 의미한다. 만약 상사가 어느 한 날에만 부하 직원에게 적대적인 행동 양상을 보였다면 이는 상사의 비인격적 감독으로 볼 수 없다. 또, 상사가 육체적인 접촉을 통해 부하 직원에게 적대 행위를 한 것은 상사의 비인격적 감독으로 보지 않는다. 상사가 부하 직원에게 신체적 접촉을 제외한 언어적·비언어적인 적대 행위를 꾸준히 했을 때만 상사의 비인격적 감독으로 간주할 수 있다. 마지막으로 상사의 비인격적 감독은 상사가 부하 직원에게 적대적 행위를 할 때 소기의 의도와 목적이 있다. 이 소기의 의도와 목적이란 부하 직원 고양 또는 조직의 높은 실적 달성 유도와 같은 것을 의미한다. 이 목적은 부하 직원에게 고의로 상처를 주기 위한 것이 아니며 상사의 공격성과도 상관이 없다(Baron and Richardson, 1994; Bushman and Anderson, 2001). Tepper(2007)에 따르면 상사의 비인격적 감독은 부하 직원에게 화내기, 망신주기, 경멸적인 발언하기, 공적인 장소에서 조롱하기 등의 방법으로 나타난다. 상사의 비인격적 감독은 성희롱, 육체적 가해 등 상사의 다른 부정적인 행동보다 더 쉽게, 꾸준히 발생한다는 점에서 부하 직원에게 더 큰 스트레스가 될 수 있으며(김선주·한인수, 2017), 직무 관련 태도에 부정적인 영향을 미치게 된다. 이때 직무 열의는 상사의 비인격적 감독이 부정적인 영향을 미치는 직무 관련 태도 중 하나라고 할 수 있다.

직무 열의의 개념을 처음으로 도입한 Kahn(1990)은 직무 열의를 조직의 한 구성원이 업무를 수행할 때 자신의 육체, 인지, 정서, 정신적 에너지를 투입하는 것으로 정의하였다. 이후 Kahn(1992)에서는 직무 열의의 개념을 발전시켜 구성원이 자신의 직무성과에 지속적인 관심을 가지고 통합적으로 집중할 때 나타나는 심리적인 경험을 직무 열의라고 설명하였다. 이는 구성원이 직무 열의를 가질 때 나타나는 행동은 심리적이며 정신적인 것임을 의미한다. 보통 직무 열의는 직무 소진의 반대되는 개념으로 설명되는데, 특히 Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, and Bakker(2002)는 직무 열의가 직무 소진과는 상반된 개념으로 구성원이 자신의 업무에 대해 긍정적으로 헌신하고 몰두하는 마음가짐이라고 설명하였다. 상세히 살펴보면 그들은 직무 열의를 구성하고 있는 항목들을 활기(vigor), 헌신(dedication), 몰두(absorption) 세 가지로 나누었다. 먼저 활기란 업무를 수행할 때 쏟는 에너지, 정신적인 회복력, 노력을 쏟고자 하는 의지, 어려움을 극복하고자 하는 인내를 의미한다. 다음으로 헌신은 자신의 업무에 적극적인 자세를 취하는 것으로 자신이 맡은 일에

표 1. 상사의 비인격적 감독과 직무 열의 간 관계에 대한 국내 선행연구

연구목록	결과	표본
안서희·이희수(2019)	부적관계 지지	일반 사무직
백혜옥·신진교(2018)	과업관련 행동: 정적관계 지지 대인관련 행동: 부적관계 지지	건설 및 연구기관, 금융, 공공기관, 정보통신, 제조업, 유통/물류, 서비스업 사무직
김영중·정윤조(2016)	부적관계 지지	호텔 조리 종사원
하선미·문재승(2013)	부적관계 지지	업무의 재량권을 가진 최소 단위 조직 내에서 조직의 책임자와 함께 6개월 이상 근무한 종업원

대해 의미와 열정, 영감, 자부심을 갖고 도전을 즐기는 것이다. 마지막으로 몰두는 시간의 흐름을 잊고 일과 자기 자신을 분리하지 못할 정도로 업무에 집중하는 것을 의미한다. 따라서 직무 열의가 높은 구성원은 직무 소진에 빠진 구성원보다 직무를 수행할 때 큰 에너지를 사용해 집중할 수 있다(권인수 · 최영근, 2011). 기존 연구에 따르면 직무 열의는 핵심적인 경쟁 우위 요소가 될 수 있으며(Maecy and Schmeider, 2008), 직무 열의가 높은 직원이 직무 열의가 낮은 직원보다 더 높은 실적을 거둔다는 연구 결과 또한 존재한다(Rich, Lepine and Crawford, 2010).

한편 상사의 비인격적 감독은 일종의 방해적 스트레스 요인이라고 할 수 있는데(Poon, 2011), 방해적 스트레스 요인이란 조직의 구성원이 자신의 업무 목표를 달성하고자 할 때 위협을 느끼게 하거나 능력을 제한시키는 부정적인 직무 스트레스 요인을 의미한다(Webster, Beehr and Christiansen, 2010). 이러한 방해적 스트레스 요인은 직원들의 에너지를 극심하게 소모 시키고, 개인적인 성장과 목표 달성을 좌절시키며, 부정적인 감정을 유발하여 직원들의 열의를 감소시킨다(Crawford, Lepine and Rich, 2010). 즉, 상사의 비인격적 감독은 부하 직원에게 방해적 스트레스 요인으로 작용하여 부하 직원의 극심한 에너지 소비를 유발하고, 직무 열의를 떨어트리게 되는 것이다. 또, 공정성 이론에 따르면 부하 직원은 상사의 비인격적 감독을 통해 불공정성을 인식하게 되면 긍정적인 태도와 행동을 감소시키게 된다(Tepper, 2000; Mitchell and Ambrose, 2007). 이를 미루어 보았을 때 상사의 비인격적 감독이 발생하게 되면 부하 직원의 긍정적인 직무 태도인 직무 열의도 감소하게 될 것을 짐작할 수 있다.

상단의 〈표 1〉은 상사의 비인격적 감독과 직무 열의 간의 관계를 실증 검증한 국내 선행연구 결과를 나타내고 있다. 〈표 1〉을 통해 관찰할 수 있듯 해외 연구 결과(Zhang and Liao, 2015; Scheuer et al., 2016)와 마찬가지로 국내 연구에서도 상사의 비인격적 감독이 부하 직원의 직무 열의를 감소시켰다는 실증 결과가 보고되었다(안서희 · 이희수, 2019; 김영중 · 정윤조, 2016; 하선미 · 문재승, 2013). 이중 백혜옥 · 신진교(2018)의 경우 상사의 비인격적 행동을 세분화하여 과업과 관련된 상사의 비인격적 행동은 직무 열의에 긍정적인 영향을 미치나, 대인과 관련된 상사의 비인격적 행동은 직무 열의에 부정적인 영향을 미치고 있음을 확인하였다.

본 연구는 앞서 언급된 논의들과 선행연구들의 결과를 바탕으로 상사의 비인격적 감독이 부하 직원의 직무 열의에 부정적인 영향을 미칠 것으로 상정하고 다음과 같이 가설을 설정한다.

H1: 상사의 비인격적 감독은 부하 직원의 직무 열의에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2. 심리적 계약위반(Psychological Contract Breach)

앞서 본 연구는 상사의 비인격적 감독이 부하 직원의 직무 열의에 부정적인 영향을 미칠 것으로 가설을 설정하였다. 두 번째로, 본 연구에서는 상사의 비인격적 감독이 심리적 계약위반을 통해 부하 직원의 직무 열의에 영향을 미칠 것으로 상정한다. 이와 같은 가설 상정에 앞서 상사의 비인격적 감독 연구에서 심리적

표 2. 상사의 비인격적 감독 연구에서 심리적 계약 위반을 매개변수로 한 선행연구

연구목록	결과	종속변수
Cho & Shin(2018)	기각	전위 공격성
강종구 외(2014)	지지, 부분 매개	조직 침묵
홍영옥 외(2014)	지지, 부분 매개	조직 침묵
이수진 외(2012)	지지, 과업성과 & OCBI 부분 매개, OCBO 완전 매개	조직시민행동(OCBI, OCBO), 과업성과

계약 위반을 매개변수로 한 선행연구들을 살펴보면 다음의 〈표 2〉와 같다.

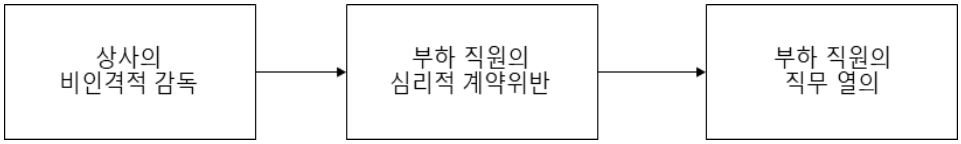
〈표 2〉를 통해 알 수 있듯 대다수의 선행연구에서 심리적 계약 위반은 상사의 비인격적 감독과 종속변수와의 관계에서 두 변수 사이를 부분 매개하거나 가설이 기각되는 결과를 보인다. 본 연구는 이와 같은 심리적 계약 위반의 매개 효과가 상사의 비인격적 감독과 직무 열의 간의 관계에서도 비슷한 양상으로 나타나는지 살펴보고, 상사의 비인격적 감독과 직무 열의 간의 관계에서 심리적 계약 위반이 완전 매개 역할을 하는지 실증 연구하고자 한다.

상사의 비인격적 감독이 심리적 계약위반을 매개로 하여 부하 직원의 직무 열의를 감소시키는 과정은 다음과 같은 논의로 설명될 수 있다. 먼저 Rousseau(1995)에 따르면 심리적 계약이란 구성원들 사이에서 이루어지는 상호교환협정의 조건과 내용에 대해 개인이 갖는 믿음을 의미한다. Rousseau and Parks(1992)는 심리적 계약을 상호의무에 대한 구성원의 단순한 기대감으로 보지 않고 조직의 의무를 강조하여 설명하였는데, 이에 따르면 조직 내의 구성원들은 조직이 제공하는 여러 가지 환경과 대우 등을 근거로 인지적인 판단을 내리고, 상호호혜성의 원칙에 따라 상호의무에 대한 자신의 믿음, 즉 심리적 계약을 형성하게 된다. 그런데 이 과정에서 조직이 심리적 계약을 이루는 하나 또는 그 이상의 의무를 불이행하게 되면 구성원들은 심리적 계약 위반(psychological contract breach)을 인지하게 된다(Morrison and Robinson, 1997; Robinson, 1996). 다시 말해 심리적 계약위반이란 조직과 조직 구성원 간의 상호호혜적 의무에 대한 구성원의 믿음인 심리적 계약을 조직이 적절하게 이행하지 못했을 때 구성원이 느끼게 되는 정서적 경험을 의미한다(Morrison and Robinson, 1997). 이와 같은 심리적 계약위반은 객관적인 기준을 가진 법적 계약위반이 아니며, 구성원의 인지적 판단을 통해 발생하는 계약위반이다. 따라서 심리적 계약위반은 이를 인지하게 된 구성원의 행동이나 태도에 영향을 미치며, 결과적으로 조직의 경영성과에도 영향을 미치게 된다(Singh, 1993). 박종혁 · 홍용기 (2006)에 따르면 심리적 계약위반은 조직 구성원으로 하여금 조직과의 관계에 대한 평가를 부정적으로 내리게 만들며, 이로 인해 조직에 도움이 되는 행동이나 태도를 줄이게 된다.

한편, 상사의 비인격적 감독은 그 행동이 사소한 것으로 보일 수 있지만 부하 직원에게 미치는 영향은 상당하다. 상사의 비인격적 감독을 인지한 부하 직원은 그렇지 않은 부하 직원에 비해 업무에 대한 불만족을 느끼는 것은 물론 삶에 대한 불만족까지 경험하게 되어 직장 생활을 포기하는 것을 심각하게 고려하고, 역할 갈등과 심리적인 고통을 겪게 된다(Ashforth, 1997; Duffy et al., 2002; Keashly et al., 1994; Zellars, Tepper and Duffy, 2002). 그런데 상사의 비인격적 감독은 업무에 대해 조직원들이 갖는 인식에만 영향을 미치는 것이 아니라 계약 관계에 대해 조직원들이 갖는 인식에도 영향을 미친다. Tepper (2000)는 상사의 비인격적 감독이 발생할 때 조직의 구성원들은 자신이 속한 조직이 관리자에 대한 적절한 규제의 책임을 다하지 못하고 있음을 인지한다고 하였다. 이를 바탕으로 상사의 비인격적 감독을 겪은 구성원들은 조직이 자신들을 적극적으로 보호해야 할 의무를 이행하지 않았으며, 이와 같은 상황에 대한 책임이 조직에 있다고 인식하게 된다(Folger and Cropanzano, 2001). 따라서 상사의 비인격적 감독이 발생하게 되면 부하 직원들은 조직이 마땅히 수행했어야 할 의무를 위반하였다고 인지하게 되어 심리적 계약위반이 발생하게 될 것이다.

또, 앞서 언급하였듯 심리적 계약위반은 구성원이 조직과의 관계를 평가할 때 부정적인 평가를 내리도록 유도하며, 이를 바탕으로 구성원은 조직에 도움이 되는 행동이나 태도를 줄이게 된다(Conway and Briner, 2005; 박종혁 · 홍용기, 2006). 기존 문헌에 따르면 직무 열의는 구성원의 직무 태도 중 하나로 업무 환경,

그림 1. 연구모형



조직 지원, 심리적 필요로부터 영향을 받는다(Christian, Garza and Slaughter, 2011). 이와 같은 내용을 바탕으로 다음과 같은 가정이 내려질 수 있다. 먼저 상사의 비인격적 감독이 발생하게 되면 부하 직원은 심리적 충격을 받게 되고, 조직과의 신뢰가 깨진 업무 환경을 인지하며, 이로 인해 조직으로부터 충분한 지원을 받지 못하였다고 느끼게 될 것이다. 이와 같은 인지는 부하 직원의 심리적 계약위반을 야기하게 된다. 또, 이렇게 발생한 심리적 계약위반은 조직에 대한 부정적인 평가를 발생시켜 조직에 대한 부하 직원의 긍정적인 태도, 즉 직무 열의가 줄어들게 될 것이다.

본 연구는 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정한다.

H2: 심리적 계약위반은 상사의 비인격적 감독과 부하 직원의 직무 열의 간의 관계를 매개할 것이다.

위의 가설들을 통합하여 제시한 연구모형은 아래와 같다. 상사의 비인격적 감독이 부하 직원의 심리적 계약위반을 매개로 하여 직무 열의에 영향을 미치는 것으로 〈그림. 1〉과 같이 제시한다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구대상 및 자료수집

본 연구는 상사의 비인격적 감독이 심리적 계약위반을 매개로 하여 부하 직원의 직무 열의에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 하였다. 이를 실증 분석하고자 본 연구는 국내 모 건설회사와 종합병원에서 근무하고 있는 직원들을 표본으로 하여 설문지를 배포하였다. 그동안 상사의 비인격적 감독은 다양한 산업과 직군에서 관심을 받아 왔는데, 그중 건설업과 병원에서는 특히 큰 주목을 받았다. 먼저 건설업의 경우 건설 현장에서 직장상사에 의한 과도한 언어 폭행 및 신체 폭행, 원하청 직원들 간의 과도한 갑질 등과 같은 사례가 종종 언론에 보도되었고, 최근에도 건설 현장에서 발생한 갑질 사례가 언론에 소개될 만큼(2020.4.24. KBS 뉴스) 상사의 비인격적 감독이 만연한 분야 중 하나다. 병원 또한 상사의 비인격적 감독이 자주 목격되는 분야로서 최근 선배 간호사에 의한 갑질, '태움' 문화 등은 사회적으로 큰 물의를 일으켜 행정부의 방지대책은 물론 입법부의 관련 법안으로 이어지기도 하였다. 이와 같은 괴롭힘 현상은 대물림되는 경향이 있어 이를 해소하기 위한 노력이 필요하다(강지연 · 윤선영, 2016). 따라서, 건설회사와 종합병원 근무자를 대상으로 한 본 연구의 설문조사는 시의적절하며, 의미 있는 학술적 · 실무적 · 정책적 시사점을 제공해 줄 수 있을 것이다.

한편 본 연구는 부하 직원의 자기 보고식 설문을 통해 이루어졌기 때문에 동일방법 편의의 오류가 발생할 수 있어 이를 방지하기 위해 설문조사에 시차를 두었다. 이를 위해 연구자는 먼저 부하 직원들을 대상으로 상사의 비인격적 감독 항목이 담긴 설문지를 배포 · 수거하였고 이후 1개월의 시차를 두고 작업장을 재방문해 심리적 계약위반과 직무 열의의 항목이 담긴 설문지를 배포 · 수거하였다. 이러한 연구방법은 1차 설문조사 때와 2차 설문조사 때의 응답자가 달라져 자료에 오염이 발생하는 우려가 있다. 따라서 연구자는 이를

방지하고자 각 작업장의 인사 담당자들로부터 사전협조를 구해 고유번호가 부여된 설문지를 그 고유번호에 해당하는 직원에게 배포하였다. 또, 익명성 보장을 위해 응답자는 설문을 마친 즉시 설문지를 서류에 넣어 밀봉 제출하도록 하였다. 여기에서 더 나아가 본 연구는 1차 설문조사와 2차 설문조사의 응답자가 동일 인물인지 확실하게 판명하기 위해 각 설문지에 작성된 인적사항의 필체를 비교하여 오류가 의심되는 쌍은 모두 표본에서 제외하였다.

설문지를 배포하기 전 사전협조 과정에서 연구자는 참여자에게 본 연구의 목적과 설문방법, 익명성 보장에 대해 안내하였으며 특히 참여자의 인적사항과 관련해 익명성이 보장됨을 강조하였다. 이는 상사의 비인격적 감독의 경우 부하 직원이 상사를 평가하는 것이기 때문에 응답에 불편함을 느끼거나 진솔한 응답을 하지 않을 수 있다는 우려를 피하기 위함이었다. 본 연구는 설문 대상자들이 근무하는 작업장에 직접 방문하여 설문지를 배포, 수거하였다. 설문지는 모 건설회사에 110부, 모 종합병원에 90부 총 200부가 배포되었으며 이 중 불성실한 응답을 하였거나 자료의 오염이 의심되는 경우, 결측치가 존재하는 설문지를 제외하고 총 182부를 분석에 사용하였다.

2. 변수의 측정

본 연구에 사용된 변수는 통제변수, 독립변수, 매개변수, 종속변수이며 통제변수를 제외한 모든 변수는 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 3=보통이다, 5=매우 그렇다)를 사용하여 측정되었다.

3.1 상사의 비인격적 감독

상사의 비인격적 감독은 Tepper(2000)가 정의한 상사의 비인격적 감독의 개념을 기본으로 하여 상사의 비인격적 감독에 관해 연구한 Tepper(2000), Mitchell and Ambrose(2007)로부터 총 다섯 가지의 항목을 선정하여 설문에 사용하였다. 설문 항목에 대한 예시로는 “내 상사가 나를 놀린다고 느낀 적이 있다.”, “내 상사가 내 생각이 어리석다고 생각하는 것을 느낀 적이 있다.”, “내 상사가 남들 앞에서 나를 무시한다고 느낀 적이 있다.”, “내 상사가 나를 무능하다고 여기는 것을 느낀 적이 있다.” 등이 있다.

3.2 직무 열의

직무 열의는 Schaufeli and Bakker (2003)의 연구로부터 총 아홉 가지의 설문 항목을 선정하여 설문에 사용하였다. 설문 항목에 대한 예시로는 “나는 일을 할 때 에너지가 넘친다.”, “나는 일을 할 때 힘이 넘치고 원기 왕성하다.”, “아침에 일어나면 나는 일할 준비가 되어 있다.”, “나는 내 일에 대해 열정을 갖고 있다.”, “나는 내 일에 보람을 느낀다.”, “나는 일을 할 때 열심히 집중하는 편이다.”, “나는 열정적으로 일할 때 행복함을 느낀다.” 등이 있다.

3.3 심리적 계약위반

심리적 계약위반은 Hekman, David, Gregory and Kevin (2009)의 연구로부터 총 네 가지의 설문 항목을 선정하여 설문에 사용하였다. 설문 항목에 대한 예시로는 “나는 나의 직속 상사에 대해서 배신감을 느낀다.”, “나는 나의 직속 상사가 나와의 약속을 위반했다고 생각한다.” 등이 있다.

3.4 통제변수

본 연구는 선행연구를 토대로 하여 응답자들의 인구통계학적 특성을 통제하였다. 여기에는 응답자의 성

별, 나이, 직급, 교육수준, 근속연수가 포함된다. 직급은 4개의 범위(1=사원, 2=대리, 3=과장, 4=부장 이상)로 분류하여 측정하였다. 교육수준도 4개의 범위(1=고등학교 졸업, 2=2년제 대학 졸업, 3=4년제 대학 졸업, 4=석사 이상)로 분류하여 측정하였다.

IV. 실증분석

1. 표본의 특성

본 연구의 표본은 건설회사와 종합병원의 직원들로 최종적으로 200명을 대상으로 하여 설문조사가 수행되었다. 최종적으로 통계분석에 사용된 총 182부의 일반적인 특성을 파악하고자 빈도분석을 실시하였는데, 그 내용은 다음과 같다.

먼저 성별은 남성이 54.4%, 여성이 45.6%로 여성보다 남성이 조금 더 많았다. 다음으로 응답자들의 평균연령은 37.51세로 30세 미만이 14.5%, 30세 이상 40세 미만이 51.4%, 40세 이상 50세 미만이 28.5%, 50세 이상 60세 미만이 5.6%로 나타났다. 직급의 경우 사원급이 42.9%, 대리급이 16.5%, 과장급이 24.2%, 부장급 이상이 15.4%로 나타났다. 응답자들의 학력은 4년제 대학 졸업자가 71%로 대다수를 차지하였으며 평균 근속연수는 11년으로 나타났다.

표 3. 기술통계와 상관관계 및 신뢰도 분석 결과

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 성별	.54	.5	-							
2. 연령	37.51	7.17	.24**	-						
3. 직급	2.12	1.14	.67**	.5**	-					
4. 교육수준	3.07	.54	.16*	.26**	.17*	-				
5. 근속연수	11.47	7.42	-.04	.91**	.28**	.22**	-			
6. 상사의 비인격적 감독	2.07	.81	-.08	.04	.05	-.06	.08	(.95)		
7. 심리적 계약위반	2.05	.84	-.17*	.2**	-.01	.02	.27**	.45**	(.98)	
8. 부하 직원의 직무 열의	3.49	.59	.019*	.015*	.14	.12	.07	-.27**	-.41**	(.95)

Notes: 1. N=182.
2. 신뢰도 값은 대각선을 따라 제시되어 있음
3. p: ***<0.01, **<0.05 and *<0.10.

2. 기술통계와 상관관계 및 신뢰도 분석

앞서 소개된 〈표 3〉은 변수의 기술통계와 변수 간 상관관계, 신뢰도 분석 결과를 나타내고 있다. 본 연구는 측정 도구의 신뢰성을 검증하기 위해 Cronbach's α를 사용하였다. 일반적으로 Cronbach's α는 그 값이 .60을 넘으면 신뢰성이 있는 것으로 보고, .80~.90을 넘는 것을 바람직하게 간주한다. 〈표 3〉을 통해 관찰할 수 있듯 상사의 비인격적 감독의 신뢰도 계수는 .95, 심리적 계약위반의 신뢰도 계수는 .98, 직무 열의의 신뢰도 계수는 .95로 나타났다. 이는 변수들의 신뢰도 계수가 모두 기준치를 초과하여 판단 기준을 충족한 것으로 볼 수 있다.

다음으로 가설 검증에 앞서 Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) 값을 이용해 본 연구에서 수집된 자료들이 요인분석에 적절한지 살펴보았다. 분석 결과 KMO 값은 .895로 상당히 좋은 편에 속하는 결과가 나왔으며, 모형

적합성 여부를 나타내는 Barlett 검정 수치 또한 .000으로 유의한 결과를 나타냈다(p〈.05). 요인분석 결과 요인 적재치가 .40 이하로 나타나거나 다른 요인으로 묶이는 문항이 존재하지 않아 기존의 항목대로 상사의 비인격적 감독은 5문항, 심리적 계약위반은 4문항, 직무 열의는 9문항을 분석에 사용하였다.

다중공선성을 측정하는 VIF 지수 역시 통제변수인 연령과 근속연수를 제외하고 허용범위인 10을 넘지 않았다. 연령의 경우 VIF 지수가 11.39, 근속연수의 경우 10.03으로 기준치를 다소 초과하였다. 그러나 두 변수는 통제변수이고, 응답자의 나이와 근속연수의 경우 통상적으로 높은 상관관계가 존재하기 때문에 연구모형에 문제가 없는 것으로 판단하고 연구를 수행하였다. 한편 상사의 비인격적 감독은 부하 직원의 심리적 계약위반과 유의한 정의 상관관계를, 부하 직원의 직무 열의와는 유의한 부의 상관관계를 나타내고 있음을 알 수 있다. 더불어 부하 직원의 심리적 계약위반의 부하 직원의 직무 열의와 유의한 부의 상관관계를 나타내고 있음을 확인할 수 있다.

3. 가설 검정

본 연구에서 설정된 가설 1은 상사의 비인격적 감독이 부하 직원의 직무 열의에 미치는 부정적인 영향과 관련된 것이다. 상단의 〈표 4〉는 회귀분석의 결과를 나타낸 것으로, 표를 통해 알 수 있듯 상사의 비인격적 감독은 부하 직원의 직무 열의에 부(-)의 영향을 미치고 있으며, 이는 통계적으로도 유의하다(β=-.25, p〈.001). 따라서 가설 1은 채택되었다.

다음으로 본 연구는 가설 2에서 상사의 비인격적 감독과 부하 직원의 직무 열의 간의 관계를 심리적 계약위반이 매개하는지를 살펴보았다. 본 연구는 심리적 계약위반의 매개 효과를 분석하고자 Baron and Kenny(1986)가 제안한 매개 분석 3단계를 사용하였다. 이 방법에 따르면 매개 효과 검증은 3단계로 이루어지며, 먼저 독립변수와 종속변수 간에 유의한 관계가 성립되어야 한다. 이는 가설 1의 결과와 일치하는 것으로 상사의 비인격적 감독과 부하 직원의 직무 열의는 통계적으로 유의한 부(-)의 관계에 있다. 독립변수와 종속변수 간의 관계가 성립된 것을 확인한 다음 단계에서는 독립변수와 매개변수 간의 관계가 성립해야 한다. 분석 결과 상사의 비인격적 감독과 심리적 계약위반 간에는 정(+)의 관계가 존재하며, 이는 통계적으로도 유의하다(β=.42, p〈.001). 매개 효과를 검증하기 위한 마지막 단계에서는 독립변수를 통제하였을 때 종속변수에 대한 매개변수의 효과가 유의해야 한다. 이때 독립변수와 종속변수 사이의 유의한 관계가 사라지게 되면 완전매개로 간주한다. 〈표 4〉의 결과를 통해 알 수 있듯 독립변수인 상사의 비인격적 감독을 통제하였을 때 부하 직원의 직무 열의에 대한 심리적 계약위반의 효과는 유의하며(β=-.39, p〈.001), 상사의 비인격적 감독이 부하 직원의 직무 열의에 갖는 유의한 관계는 사라졌다(β=-.08). 이는 심리적 계약위반이 상사의 비인격적 감독과 부하 직원의 직무 열의 간의 관계를 완전매개하고 있음을 나타낸다. 또, 매개 효과의 유의성을 검증하는 Sobel 테스트 결과 2.81의 수치가 나와 기준치인 1.96보다 높은 것으로 나타났다. 따라서 가설 2는 채택되었다.

표 4. 회귀분석 결과

	직무열의			심리적 계약 위반	
	모형1	모형2	모형3	모형4	모형5
통제변수					
성별	.15	.12	.06	-.2	-.14
연령	.33	.26	.28	-.07	.05
직급	-.07	-.02	-.03	.07	-.02
교육수준	.07	.05	.06	-.01	.02
근속연수	-.21	-.13	-.06	.31	.18
독립변수					
상사의 비인격적 감독		-.25***	-.08		.42***

매개변수					
심리적 계약위반			**-.39*** **		
R^2	**.06**	**.12**	**.23**	.11	.28
ΔR^2	**.04**	**.09**	**.2**	.08	.25
F	**.28***	**3.9*** **	**7.16*** **	4.03*** **	10.82*** **
ΔF	**.28***	**11.28*** **	**23.63*** **	4.03*** **	40.16*** **

Notes: 1. N=182.
2. 수치는 표준화 계수임.
3. p: ***<0.01, **<0.05 and *<0.10.

Ⅴ. 결론

1. 연구 결과 요약 및 시사점

본 연구는 최근 들어 꾸준히 학술적・실무적으로 조명을 받고 있는 상사의 비인격적 감독과 관련해 상사의 비인격적 감독이 조직 구성원에게 어떠한 영향을 미치는지 살펴보았다. 특히 본 연구는 상사의 비인격적 감독이 어떠한 경로를 통해 조직 구성원에게 부정적인 영향을 초래할 수 있는지에 중점을 두고 연구를 수행하였다. 본 연구는 연구 결과를 바탕으로 다음과 같은 결론을 도출하였다.

첫째, 선행연구(안서희・이희수, 2019; 김영중・정윤조, 2016; 하선미・문재승, 2013)의 결과와 유사하게 상사의 비인격적 감독은 부하 직원의 직무 열의에 부정적인 영향을 미쳤다. 이는 상사의 비인격적 감독이 발생하게 되면 부하 직원의 직무 열의는 감소하게 됨을 나타내는 것으로, 상사의 부정적인 리더십이 부하 직원의 직무 태도에 영향을 미친다는 기존의 논의와도 맥을 함께 한다(Christian, Garza and Slaughter, 2011; Tepper, 2007).

둘째, 상사의 비인격적 감독은 심리적 계약위반을 통해 부하 직원의 직무 열의에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 아직 기존 연구들을 통해 관찰되지 못했던 영역으로 상사의 비인격적 감독이 발생하였을 때 부하 직원이 어떠한 심리적 메커니즘을 통해 직무 태도에 변화가 생기는지를 설명하고 있다. 본 연구 결과에 따르면 상사의 비인격적 감독을 경험한 부하 직원은 조직과 상호 호혜적으로 맺고 있던 암묵적인 심리적 계약이 깨졌다고 인식하게 되며, 이렇게 변화된 인식은 직무 태도인 직무 열의에 부정적인 영향을 미쳐 결국 부하 직원의 직무 열의는 감소하게 된다.

이와 같은 결과를 바탕으로 도출한 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 상사의 비인격적 감독이 구성원의 중요한 직무 태도 중 하나인 직무 열의에 미치는 부정적인 영향을 실증적으로 검증하였다. 직무 태도는 직무성과와 밀접한 연관이 있는 변수(오인수 외, 2007)로 조직은 구성원들의 직무 열의를 떨어트리지 않도록 관심과 노력을 기울여야 한다. 본 연구는 부하 직원의 직무 열의 감소에 상사의 비인격적 감독이 영향을 미치고 있음을 밝히고, 기존 연구 결과를 재확인하는데 연구의 의의가 있다.

둘째, 상사의 비인격적 감독이 부하 직원의 직무 열의를 감소시키는 과정에서 심리적 계약위반이 매개 변인으로 작용함을 확인하였다. 선행연구에 따르면 상사의 비인격적 감독 연구에서 심리적 계약위반이 상사의 비인격적 감독과 종속변수를 매개하는 경우 두 변수 사이를 가설이 기각되거나 부분 매개인 경우가 많았다. 그러나 본 연구에서 심리적 계약 위반은 상사의 비인격적 감독과 직무 열의 간의 관계를 완전 매개하는 것으로 나타났다. 또, 기존의 연구들은 상사의 비인격적 감독이 부하 직원의 직무 열의에 미치는 부정적인 효과, 또는 둘 간의 관계를 조절하는 변인에 관해 관심을 가지고 실증 연구하였으나 두 변인의 관계를 잇는 매개변인에 관해서는 상대적으로 관심을 덜 조명하였다. 본 연구는 두 변인 사이의 블랙박스를 밝혀냈다는 점에 있어 연구의 의의가 있다. 본 연구 결과를 통해 알 수 있듯 상사의 부정적인 행동이 부하 직원의 직무 태도에 부정적인 영향을 미치는 것은 상사의 부정적인 행동으로 인해 조직에 대한 부하 직원의 인식이 부정적으로 변화하게 되어 태도에도 변화가 발생하게 되는 것이다. 이러한 발견은 상사의 비인격적 감독이 부하 직원

에게 미치는 영향과 관련하여 보다 풍부한 이론적 토대가 되어줄 것이다.

본 연구가 가지는 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 앞서 언급하였듯 직무 열의는 직무성과와 밀접한 연관이 있는 변인으로 구성원을 직접 관리하는 리더는 물론 조직 차원에서도 구성원이 직무 열의를 꾸준히 유지할 수 있도록 관심을 기울여야 한다. 특히 본 연구 결과에 따르면 상사의 비인격적 감독은 부하 직원의 심리적 계약을 깨트려 직무 열의를 감소시키는 것으로 나타났다. 이는 상사의 부정적인 행동이 조직에 대한 부하 직원의 인식과 태도에도 영향을 행사함을 의미한다. 직원의 감정적 소비는 직무성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있으므로(김태현 · 류성민, 2019), 조직은 구성원의 심리적 스트레스를 줄이고 조직에 대해 갖는 믿음을 보호하고자 상사의 비인격적 감독과 같은 부정적인 리더십이 발생하지 않도록 사전에 노력해야 한다. 즉, 기업은 조직적인 차원에서 상사의 비인격적 감독과 같은 리더의 부정적인 행동을 방지하고, 구성원들을 보호할 수 있도록 이와 관련된 HR 제도를 마련하고 올바른 리더십 문화를 다져야 할 것이다. 또, 빈번한 상사의 비인격적 감독을 초래하는 개인의 성격 특성을 고려하여 그와 같은 특성이 강한 구성원은 팀이나 조직의 장이 되지 못하도록 해야 할 것이다. 이처럼 조직이 구성원을 보살피고 있음을 인지시켜 주면 구성원은 특별한 감정적인 경험을 통해 조직에 대한 자부심을 느끼게 될 것이며(박준기 · 심재섭, 2019), 심리적 주인의식 또한 향상될 것이다. 특히 심리적 주인의식의 경우 직원의 직무 만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났기 때문에(정동섭, 2019), 구성원이 조직에 대해 심리적 주인의식을 느낄 수 있도록 조직 차원에서 적절한 환경을 마련해주는 것이 필요하다.

둘째, 본 연구는 직장상사의 갑질이 꾸준히 보고되고 최근에도 이와 같은 현상이 자주 거론된 건설업과 의료분야를 대상으로 연구를 수행하여 상사의 비인격적 감독과 그로 인해 발생하는 부정적 결과를 살펴보았다. 본 연구 결과는 상사의 비인격적 감독이 부하 직원이 조직에 대해 가지는 암묵적인 인식인 심리적 계약을 깨트려 직무 열의에도 부정적인 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다. 두 업계의 경우 상사의 비인격적 감독이 빈번하게 발생하고, 고질적인 구성원의 조직 이탈 원인으로 언급되는 만큼 이를 경계하고 대책을 마련하기 위해 조직 또는 업계 차원에서의 혜안을 모아야 한다. 조직 차원에서는 상사가 부하 직원에게 행사하는 부정적인 리더십이 상사에 대한 인식뿐 아니라 조직 전체에 대한 인식에도 영향을 미침을 간과하지 말고, 비록 상사의 비인격적 감독이 업계에서 만연하게 발생하는 일이라고 하더라도 그와 같은 행동이 조직문화가 되지 않도록 적절한 인사교육과 함께 바람직한 문화 형성에 노력을 기울여야 한다. 업계 차원에서는 더는 상사의 비인격적 감독이 업계 내에 당연하게 존재하는 문화로 수용되지 않도록 구성원들의 관심을 꾸준히 환기하고, 상사의 비인격적 감독이 발생하였을 때 행위 당사자에 대한 실질적인 제재와 피해 직원에 대한 보호가 신속히 이루어질 수 있도록 관련 제도와 기반을 닦아야 할 것이다.

2. 연구의 한계 및 향후 연구 방안

본 연구는 상사의 비인격적 감독이 부하 직원의 직무 열의에 미치는 부정적인 영향에 있어 심리적 계약위반이 갖는 매개 효과를 확인한 실증연구라는 점에서 연구의 의의가 있으나 다음과 같은 연구적 한계가 있다. 먼저 본 연구의 설문은 자기 보고식 방법을 통해 수행되었다는 한계가 있다. 자기 보고식 설문의 경우 응답자가 의도적으로 자신에게 유리한 응답을 하여 실제 응답과 오차가 발생할 수 있다. 따라서 향후 연구는 이러한 자기 보고식 설문의 한계를 극복하기 위해 객관적인 지표를 함께 사용하여 연구를 수행할 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 심리적 계약위반이 상사의 비인격적 감독과 직무 열의 간의 관계를 매개하고 있음을 밝혔으나 이러한 관계를 조절할 수 있는 다양한 조직 환경 및 개인적 요소에 대해서는 다루지 못하였다. 심리적 변인의 경우 개인의 기질이나 성향에 의해 차이가 발생할 수 있고, 개인을 둘러싸고 있는 환경에 의해서도 영향을 받을 수 있으므로 향후 연구에서는 이를 아우를 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 연구 표본을 건설업과 의료업으로 한정 지어 연구 결과를 일반화하기 어렵다는 한계가 있다. 향후 연구에서는 본 연구의 결과가 다른 업계에서도 동일하게 발생하는지 확인하기 위해 표본의 범위를 늘려 연구를 수행하는 것이 필요해 보인다.

상사의 비인격적 감독은 국내외 학술적 관심뿐만 아니라 꾸준한 사회・실무적 관심이 집중되고 있는 분야이다. 특히 최근에는 이러한 행동을 방지하기 위해 정부나 업계 차원에서도 법안을 마련하고 개선을 촉구하는 분위기가 고조되고 있다. 이에 발맞추어 연구자들도 상사의 비인격적 감독과 관련하여 한층 풍부한 이론적 토대를 다지고, 다양한 실증연구를 통해 이를 뒷받침할 필요가 있다.

특히, 본 연구 결과는 상사의 비인격적 감독이 조직에 대한 부하 직원의 암묵적인 인식인 심리적 계약에 부정적인 영향을 미쳐 직무 태도인 직무 열의에도 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 향후 연구에서는 이러한 논의를 확장 시켜 상사의 비인격적 감독에 영향을 받은 구성원의 직무 태도가 구성원의 실제 직무성과나 이직 의도 변화에도 영향을 미치게 되는지 살펴볼 것을 제안한다. 또, 본 연구 결과에서 관찰된 심리적 계약 위반처럼 상사의 비인격적 감독이 구성원의 직무 태도에 영향을 미칠 때 그 과정을 연결하는 변인을 보다 다양하게 살펴볼 것을 제안한다.

References

강민철, 신유형 (2019), “비인격적 감독의 선행요인 고찰: 상사의 업무 과부하, Type A 성격, 번아웃이 비인격적 감독에 미치는 영향”, *조직과 인사관리연구*, 43, 97-127.

강지연, 윤선영 (2016), “간호사의 직장 내 괴롭힘 경험에 관한 근거이론 연구”, *Journal of Korean Academy of Nursing*, 46(2), 226-237.

권인수, 최영근 (2011), “직무열의의 선행요인과 심리적 조건의 매개효과에 관한 연구”, *인적자원관리연구*, 18(4), 113-134.

김삼영, 박희태 (2017), “구성원의 나르시즘이 상사의 갈등과 비인격적인 행동에 미치는 영향: 상사의 나르시즘 조절효과”, *인적자원관리연구*, 24(2), 87-101.

김완상 (2013), “리더 행동이 구성원의 반응과 직무성과에 미치는 영향”, *리더십연구*, 4, 77-111.

김영중, 정윤조, 전병길 (2016), “고용형태에 따른 조리 종사원이 인지하는 상사의 비인격적 감독이 직무열의, 이직의도에 미치는 영향”, *한국관광학회 국제학술발표대회집*, 80, 747-754.

김선주, 한인수 (2017), “비인격적 감독, 상사에 대한 신뢰, 일탈행동의 관계: 자기통제능력의 조절된 매개효과”, *조직과 인사관리연구*, 41, 65-94.

김진희, 이수진, 변국도 (2019), “상사의 비인격적 감독이 구성원의 발언행동에 미치는 영향”, *인사조직연구*, 27, 43-71.

김태현, 류성민 (2019), “경비원 감정부조화가 직무성과에 미치는 영향”, *아태비즈니스연구*, 10(3), 125-142.

박경규 (2011), “상사 및 부하의 성격과 비인격적 감독의 상호작용 효과”, *서강경영논총*, 22(1), 1-28.

박종혁, 홍용기 (2006), “심리적 계약 인식과 직무몰입에 관한 실증연구: 사회적 지원의 조절효과를 중심으로”, *경영컨설팅연구*, 6(1), 113-136.

박준기, 심재섭 (2019), “창업기업의 일과 삶의 균형 효과: 조직 자부심과 업무 만족”, *아태비즈니스연구*, 10(3), 95-112.

백혜옥, 신진교 (2018), “상사의 비인격적 행동과 직무열의 간 관계에서 개인특성 및 조직특성의 조절효과”, *조직과 인사관리연구*, 42, 1-33.

안서희, 이희수 (2019), “상사의 비인격적 감독이 직무열의에 미치는 영향과 조직지원인식의 조절효과”, *리더십연구*, 11, 169-194.

오상석 (2020), “상사의 비인격적 행동, 팀· 구성원교환관계, 지식공유 간의 관계”, *조직과 인사관리연구*, 44, 37-59.

오인수, 김광현, Darnold, T. C., 황종오, 유태용, 박영아, 박량희 (2007), “직무만족, 조직몰입, 성과, 이직의도 간의 관련성: 문헌고찰 및 메타분석”, *인사・조직연구*, 15(4), 43-86.

유염, 함상우, 곽원준 (2019), “리더의 비인격적 감독이 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향”, *리더십연구*, 11, 33-58.

이상민 (2014), “카지노 기업 조직문화와 비인격적 감독의 상호관계에 관한 연구: 제주지역 카지노를 중심으로”,

관광레저연구, 26(5), 249-265.
이수진, 박희태, 윤석화, 손승연 (2009), "상사의 성격 특성과 차상위 상사의 지원이 상사의 모욕적 행동에 미치는 영향에 관한 연구", *경영학연구*, 38(4), 1059-1084.
이수진, 손승연 (2010), "상사의 모욕적 행동에 관한 실증연구 고찰", 노사관계연구, 20, 1-33.
전빛나, 김종인 (2018), "상사의 권위주의적 성향과 상사의 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향: 비인격적 감독을 매개로", *생산성논집(구 생산성연구)*, 32(4), 159-188.
정동섭 (2019), "심리적 주인의식과 혁신행동에 관한 연구: 직무만족과 직무열의를 중심으로", *아태비즈니스연구*, 10(1), 25-38.
정수진, 이춘길 (2014), "비인격적 감독행위와 조직성과 및 자아 존중감, 사회적 지원의 영향력에 관한 연구", *산업경제연구*, 27(3), 1285-1308.
조선경, 신제구 (2018), "The Effect of Abusive Supervision on Subordinates' Displaced Aggression: Focusing on the Serial Multiple Mediation of Psychological Contract Breach and Job Stress", *리더십연구*, 10, 55-87.
하선미, 문재승 (2013), "상사의 비인격적 행동이 직무열의에 미치는 영향", *인적자원개발연구*, 16(1), 75-105.
한주원, 김정진, 박경규 (2011), "비인격적 감독과 부하의 저항행동 관계에 관한 연구: 상호작용 공정성과 심리적 계약위반을 중심으로", *경영학연구*, 40(3), 831-857.
한주원, 박경규 (2009), "상사의 비인격적 감독이 부하의 직장 내 일탈행동에 미치는 영향", *한국 심리학회지: 산업 및 조직*, 22(2), 233-259.
홍영옥, 강재완, 이형룡 (2014), "호텔기업 상사의 비인격적 감독이 조직침묵에 미치는 영향-심리적 계약위반의 매개효과를 중심으로", *관광학연구*, 38(6), 189-207.
KBS 뉴스 (2020, 4.24), "건설 현장 사각지대…도 넘은 횡포·갑질", http://news.kbs.co.kr/news/view.do?ncd=4431936&ref=A
MBC 뉴스 (2020, 1.5), "괴롭힘 금지법 6개월...모욕·조롱에 병드는 직장인들",https://imnews.imbc.com/news/2020/society/article/5647718_32633.html
Ashforth, B. (1997), "Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequence", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14, 126-140.
Baron, R. M. and D. A. Kenny (1986), "The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
Bushman, B. J. and C. A. Anderson (2001), "Is it Time to Pull the Plug on Hostile Versus Instrumental Aggression Dichotomy?", *Psychological review*, 108(1), 273.
Christian, M., A. Garza and J. Slaughter (2011), "Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance", *Personal Psychology*, 64, 89-136.
Crawford, E. R., J. A. Lepine and B. L. Rich (2010), "Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-analytic Test", *Journal of Applied Psychology*, 95, 834-848.
Eissa, G and S. W. Lester (2017), "Supervisor Role Overload and Frustration as Antecedents of Abusive Supervision: The Moderating Role of Supervisor Personality", *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 307-326.
Farh, J. L. and Z. Chan (2014), "Beyond the Individual Victim: Multilevel Consequences of Abusive Supervision in Teams", *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1074-1098.
Folger, R. and R. Cropanzano (2001), "Fairness theory: Justice as Accountability", *Advances in organizational justice*, 1, 1-55.
Harris, K. J., K. M. Kacmar, S. Zivnuska and J. D. Shaw (2007), "The Impact of Political Skill on Impression Management Effectiveness", *Journal of Applied psychology*, 92(1), 278.
Kahn, W. A. (1990), "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
Kahn, W. A. (1992), "To be Fully there: Psychological Presence at Work", *Human Relations*, 45, 321-349.

Kirkbride, P. S., S. F. Tang and R. I. Westwood (1991), "Chinese Conflict Preferences and Negotiating Behaviour: Cultural and Psychological Influences", *Organization Studies*, 12, 365-386.

Macey, W. H. and B. Schneider (2008), "The Meaning of Employee Engagement", *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.

Mitchell, M. S and M. L. Ambrose (2007), "Abusive Supervision and Workplace Deviance and the Moderating Effects of Negative Reciprocity Beliefs", *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159-1168.

Morrison, E. W and S. L. Robinson (1997), "When Employees Feel Betrayed: A Model of how Psychological Contract Violation Develops", *Academy of management Review*, 22(1), 226-256.

Poon, J. M. (2011), "Effects of Abusive Supervision and Coworker Support on Work Engagement", *International Proceedings of Economics Development & Research*, 22, 8-22.

Rich, B. L., J. A. Lepine and E. R. Crawford (2010), "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance", *Academy of Management Journal*, 53, 617-635.

Robinson, S. L. (1996), "Trust and Breach of the Psychological Contract", *Administrative Science Quarterly*, 574-599.

Rousseau, D. M. and J. M. Parks (1993), "The Contracts of Individuals and Organizations", *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-1.

Rousseau, D. (1995), Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements, *Sage publications*.

Schaufeli, W. B. and A. B. Bakker (2003), UWES-Utrecht Work Engagement Scale: Test Manual, Unpublished Manuscript: Department of Psychology, Utrecht University, 8.

Schaufeli, W. B., M. Salanova, V. Gonzalez-Roma, and A. B. Bakker (2002), "The Measurement of Burnout and Engagement: A Confirmatory Factor Analytic Approach", *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

Scheuer, M. L., J. P. Burton, L. K. Barber, L. M. Finkelstein and C. P. Parker (2016), "Linking Abusive Supervision to Employee Engagement and Exhaustion", *Organization Management Journal*, 13(3), 138-147.

Tepper, B. J. (2000), "Consequences of Abusive Supervision", *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.

Tepper, B. J. (2007), "Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda", *Journal of Management*, 33(3), 261-289.

Tepper, B. J., L. Simon and H. M. Park (2017), "Abusive Supervision", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 123-152.

Webster, J. R., T. A. Beehr and N. D. Christiansen (2010), "Toward a Better Understanding of the Effects of Hindrance and Challenge Stressors on Work Behavior", *Journal of Vocational Behavior*, 76, 68-77.

Zellars, K. L., B. J. Tepper and M. K. Duffy (2002), "Abusive Supervision and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior", *Journal of applied psychology*, 87(6), 1068.

Zhang, Y. and Z. Liao (2015), "Consequences of Abusive Supervision: A Meta-analytic Review", *Asia Pacific Journal of Management*, 32(4), 959-987.