

비인격적 감독의 국내 연구 동향과 향후 방향성: 선행요인과 결과변수를 중심으로*

배일한
충남대학교 경영학과 박사수료

박지성
충남대학교 경영학부 부교수

Abusive Supervision: Domestic Research Trends and Future Research Directions: Focusing on Antecedents and Outcome Variables

Il-Han Bae^a, Ji-Sung Park^b

^a School of Business, Chungnam National University, South Korea

^b School of Business, Chungnam National University, South Korea

Received 31 August 2021, Revised 16 September 2021, Accepted 21 September 2021

Abstract

Purpose - This study reviewed domestic empirical studies on abusive supervision published from 2009 to 2020 and summarized the accumulated results. In particular, this study classified previous studies on abusive supervision as antecedents (supervisor characteristics, subordinate characteristics, and contextual factors) and outcome variables (cognition/awareness, affection/emotion, attitude, behavior, and others). Based on the results, this study suggested potential issues of previous studies and future directions for abusive supervision. In addition, this study proposed the academic and practical implications and limitations.

Design/methodology/approach - The domestic studies on abusive supervision can be divided into antecedents and outcome variables, and each study was organized into the characteristics of the supervisor, subordinate, and situational characteristics, and the resultant variables were divided into cognition/awareness, affection/emotion, attitude, behavior, and others.

Finding - Prior studies on abusive supervision had several limitations in obtaining clear results with individual characteristics or fragmented approaches at the organizational level. In the future, more comprehensive approaches will be needed.

Research implications or Originality - This study will provide academic and practical implications for future research on abusive supervision by deepening an understanding of the negative consequences of abusive supervision.

Keywords: Abusive Supervision, Antecedents, Consequences, Review Paper

JEL Classifications: C12

* 이 논문은 2021년도 충남대학교 학술자재 연구비 지원에 의한 논문임.

^a First Author, E-mail: baeih@nate.com

^b Corresponding Author, E-mail: jspark1@cnu.ac.kr

© 2021 The Institute of Management and Economy Research, All rights reserved.

I. 서론

지난 10여 년 간 간호 업계의 “태움” 문화와 대기업 오너 일가의 폭행과 폭언의 사례, 지도교수의 우월적 지위를 이용한 갑질 행위, 체육계의 가혹한 폭언 행위, 아파트 경비원에 대한 입주민의 갑질 등 우리나라 전반적으로 산재해 있는 갑질 문제가 전 사회적 이슈로 크게 부각되었다. 2017년 국가인권위원회 조사 결과에 따르면, 직장생활 경험이 있는 만 20~64세 남녀 1,500명 중 73.7%가 직장 내 괴롭힘 피해 경험이 있다고 답하기도 하였다. 이처럼 사회적으로 직장 내 괴롭힘(Workplace Bullying)이 공론화되자 국내에서는 2019년 7월 16일 ‘직장 내 괴롭힘 금지법’이 전격 시행되었다. 이 법은 사용자나 근로자가 직장에서의 지위 또는 관계상의 우위를 이용하여 다른 근로자에게 신체적, 정신적 고통을 주는 행위 등을 금지하는 것을 핵심으로 한다. 이러한 직장 내 괴롭힘 중 많은 부분은 상사의 비인격적 감독 (Abusive Supervision)으로 인해 야기되고 있다(이수진·박희태·윤석화·손승연, 2009; Tepper, 2000).

비인격적 감독은 파괴적 리더십의 전형적 표현(Krasikova, Green and LeBreton, 2013)으로서, 해당 부하직원은 물론 조직 전체에 부정적인 영향을 미친다. 비인격적 감독은 상급자의 우월한 지위를 이용하여 하급자에게 불합리한 요구와 행동을 하는 것으로, Tepper(2007)는 부하 직원에게 경멸적인 언어 사용과 큰소리로 화를 내고, 창피주기와 무시행위, 공개적인 자리에서 조롱하거나 부하의 성공을 가로채는 등의 행위를 언급하고 있다. Tepper(2007)가 주장하는 보다 구체적인 비인격적 감독의 특징은 다음과 같다. 첫째, 상사의 비인격적인 감독에 대해 부하가 느끼는 감정적 주관적 판단에 근거하며, 둘째, 비인격적 감독은 일시적 현상이 아닌 지속적인 형태로 상사-부하의 관계가 종결될 때 비로소 종결되는 것이고, 셋째, 비인격적 감독은 신체적 접촉이 아닌 적대적 언어나 비언어적 행동으로 표출되는 것이다.

선행연구들에 따르면, 상사의 비인격적 감독 행동은 부하 직원들의 바람직하고 긍정적인 태도와 행동의 횡수와 질을 줄임으로써 궁극적으로 조직에 부정적 영향을 미치게 된다(Mitchell and Ambrose, 2007; Tepper, 2000; Thau and Mitchell, 2010). 이러한 이유로 Tepper(2000)가 처음 제시한 이후 지난 20여 년간 비인격적 감독에 대한 수많은 연구가 이루어져 왔다. 국내에서는 이수진 외(2009)를 시작으로 본격적으로 실증 연구가 발표되었으며, 이후 10년간 90여 편의 연구 논문이 발간되었다. 특히 2020년에만 20여 편 이상의 실증 논문들이 발표되었는데, 이는 비인격적 감독이 사회적 관심뿐 아니라 학계에서도 화두가 되는 주제임을 반증한다.

이처럼 직장 내 괴롭힘이 법제화되고 갑질 이슈가 전 사회적인 경각심을 고조시키고 있지만, 여전히 조직 내에서 비인격적 감독에 대한 다양한 사회적 이슈가 지속적으로 발생하고 있으며, 비인격적 감독과 관련된 학계의 연구들은 해마다 증가하고 있다. 이러한 이유로 지금까지 이루어진 비인격적 감독에 대한 연구성과들을 정리하고 향후 필요한 연구 과제들을 도출하는 시도는 반드시 필요한 작업이라 할 수 있다.

이에 본 연구에서는 국내에서 비인격적 감독 논의가 시작된 2009년부터 2020년까지의 연구들을 정리하고, 이를 유형화하여 제시하고자 한다. 특히 본 연구에서는 국외 연구 결과들을 종합하여 메타연구를 수행한 Zhang and Bednall(2016)과 백영정·김문정(2019)의 리뷰 연구를 기초로 하여 비인격적 감독의 선행요인과 결과요인 분류를 진행한다. 즉, 선행변수는 상사의 특성, 부하의 특성, 상황적 특성으로 나누어 정리하고, 결과변수는 인지/인식, 정서/감정, 태도, 행동 등으로 나누어 제시한다. 결론에서는 이렇게 정리된 국내 연구들의 연구 동향을 중심으로 향후 연구 방향에 대해 제시한다. 본 연구에서 활용한 국내 선행연구들은 구글 학술검색 기능 및 DBpia, KISS, 스콜라 DB를 통해 “Abusive supervision”, “비인격적 감독”의 키워드를 사용하여 추출하였으며, 학술지에 게재된 논문을 중심으로 제시하였다.

II. 선행연구 검토

1. 비인격적 감독 정의

그간 리더십과 관련된 과거의 연구들은 주로 리더의 긍정적 측면에만 주목하였다면, 2000년대 이후

참자 많은 수의 학자들이 리더의 적대적이고 공격적인 행동에 대한 주제에 관심을 갖고 연구를 하기 시작하였다(Aryee, Chen., Sun and Debrah, 2007; Lipman-Blumen, 2005; Mitchell and Ambrose, 2007; Schat, Desmarais and Kelloway 2006; Tepper, 2000; Zellars, Tepper, and Duffy, 2002). 이들은 긍정적인 리더십에 대비되는 파괴적인 리더십(destructive leadership)이라는 개념에 주목하였는데, 여기서 말하는 파괴적인 리더십은 리더가 조직의 목표, 업무, 자원, 효율성 및 조직원의 동기, 복지 또는 직무만족을 훼손하거나 방해하여 조직의 합법적인 이익을 침해하는 체계적이며 반복적인 행동을 의미한다(Einarsen, Aasland and Skogstad, 2007). 파괴적인 리더십은 다양한 형태로 나타날 수 있는데, 비인격적 감독(Tepper, 2000), 비열한 폭군(Ashforth, 1994), 사회적 훼손(Duffy, Ganster and Pagon, 2002), 유해한 리더(Lipman-Blumen, 2005) 등이 대표적이라고 할 수 있다. 이러한 부정적 리더십 유형들 중 가장 활발히 논의된 개념이 바로 비인격적 감독이라 할 수 있다. Tepper(2000)가 처음으로 제안한 비인격적 감독(Abusive supervision)이라는 개념은 신체적 접촉을 제외하고 상사가 부하에게 공격적이고 적대적으로 언어적 혹은 비언어적인 행동을 지속적으로 하는 것에 대한 부하의 인식으로 정의된다. 이후 연구에서 Tepper(2007)는 비인격적 감독의 구체적인 예로써 사생활 침해, 공개적인 자리에서 망신을 주는 행위, 부하의 능력 평가절하, 자신의 분노에 대한 화풀이 등 부하에게 무례하게 굴고 모욕감을 주는 일체의 행위들을 제시한 바 있다.

2. 비인격적 감독 관련 연구

다수의 연구 결과에 따르면, 이러한 비인격적 감독은 부하직원과 조직에 해로운 영향을 미친다고 알려져 있다(Martinko, Harvey, Brees and Mackey, 2013; Tepper, 2007). 즉, 비인격적 감독은 부하직원들의 대인 및 조직 차원의 일탈행위와 밀접한 관계가 있으며(Mitchell and Ambrose, 2007; Thau and Mitchell, 2010), 직무수행에 부정적인 영향을 미치고(Harris, Kacmar, and Zivnuska, 2007), 조직시민 행동을 감소시키며(Zellars, Tepper, and Duffy, 2002; Aryee et al., 2007; 한주원 · 박경규 2010), 직무만족과 조직몰입을 낮추고(Tepper, 2000), 부하의 음주행위(Bamberger and Bacharach, 2006)나 가족들에 대한 공격성을 증가시키는 것(Hoobler and Brass, 2006)으로 보고된다. 이처럼 상사의 비인격적 감독은 부하직원의 정신적 스트레스의 주된 원인이 될 수 있는데, 대표적으로 불안(Harris and Kacmar, 2005; Tepper, 2000), 우울(Tepper, 2000), 자기효능감 저하(Duffy et al., 2002), 극도의 피로(Grandey, Kern and Frone, 2007; Tepper, 2000; Yagil, 2006), 신체적 건강 이상(Duffy et al., 2002; Schat et al., 2006), 직무에 대한 중압감(Harvey, Stoner, Hochwarter and Kacmar, 2007) 등이 비인격적 감독의 영향과 관련되어 있다.

비인격적 감독에 대한 사회적 관심이 증대되면서 최근 국내 연구들에서도 국외 문헌과 유사한 결과를 보고하고 있다. 박계홍 · 최영근(2012)과 이경근(2012)은 상사의 비인격적 감독이 부하의 조직시민행동을 감소시키고 이직의도는 증가시킨다는 것을 밝혀냈다. 한주원 · 김정진 · 박경규(2011)와 김정진 · 박경규(2012)의 연구에서는 상사의 비인격적 감독의 정도가 클수록 부하의 역기능적 저항의 정도가 증가하는 것으로 나타났다. 그 외에도 상사의 비인격적 감독은 직무만족, 조직몰입, 혁신행동, 상사에 대한 신뢰, 조직기반의 자아존중감과 부(-)의 관계에 있음을 보고하였다(이경근, 2012, 2014; 이경근 · 조용현, 2010; 임창현 · 이희수, 2013). 이처럼 국내 연구의 경우, 주로 비인격적 감독요인을 독립변수로 설정하여 진행하여 결과론적인 관점에서 상사의 비인격적 감독이 조직과 조직구성원의 성과에 어떠한 부정적 영향을 미치는지를 규명하는데 초점을 맞추고 있다(임창현 · 이희수, 2013). 이러한 연구 결과들에 기반할 때, 비인격적 감독은 개인과 조직성과 모두에 부정적인 영향을 미치기 때문에 비인격적 감독을 감소시키거나 최소화해야 한다. 이러한 논의들을 기반으로 다음 장에서는 국내 선행연구를 중심으로 비인격적 감독의 선행요인과 결과요인에 대해 살펴보도록 한다.

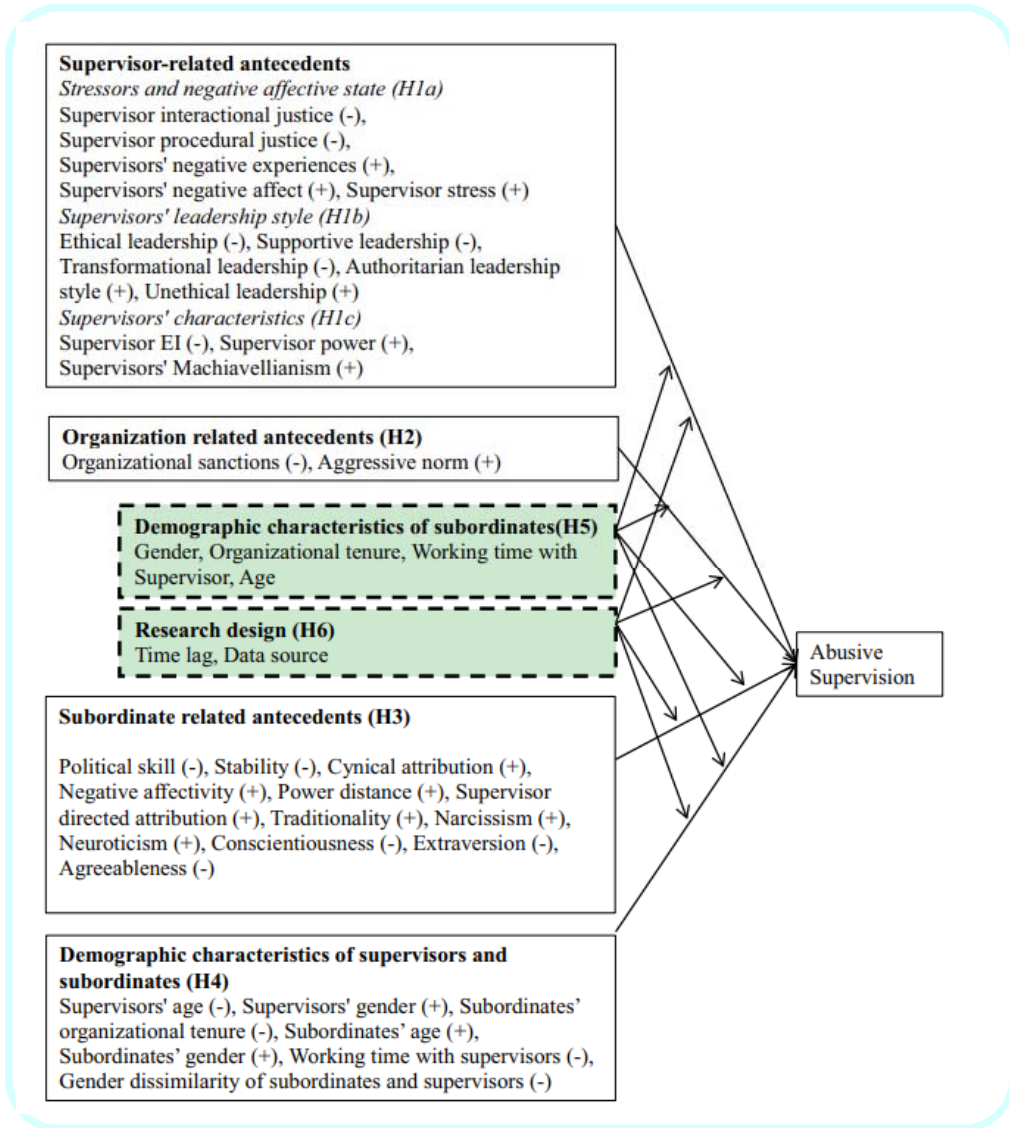
Ⅲ. 국내 연구 동향 Review

1. 선행변수

국내 연구 동향 검토에 앞서 국외 연구들에서는 어떠한 선행요인들이 주되게 다루었는지에 대해 살펴볼 필요가 있는데, 이를 위해 그간 연구 결과들을 종합하여 메타연구를 수행한 Zhang and Bednall(2016)을 중심으로 살펴보면 다음과 같다. Zhang and Bednall(2016)에 따르면, 비인격적 감독의 선행요인은 크게 상사 관련, 조직 관련, 부하 관련 및 상사와 부하 직원의 인구통계학적 특성으로 분류할 수 있다(Fig. 1.). Zhang and Bednall (2016)은 먼저 상사 관련으로 비인격적 감독은 부정적 정서 상태(감독자의 부정적 경험, 감독자의 부정적 영향, 감독자의 스트레스, 상호 작용적/절차적 정의의 결여)를 낳는 스트레스 요인들과 정(+)의 연관이 있다고 하였으며, 비인격적 감독은 파괴적인 리더십(권위주의적인 리더십 스타일과 비윤리적인 리더십)과는 긍정적이지만, 건설적인 리더십(윤리적 리더십, 지원적 리더십, 변혁적 리더십)과는 부정적으로 관련이 있다고 제시하였다. 또한 상사의 특성 관점에서 비인격적인 감독은 상사의 권력, 감성지능, 마키아벨리즘과 관련이 있다고 하였다. 조직 특성과 관련하여 비인격적인 감독은 부정적인 조직 풍토(공격적인 규범)와 긍정적으로 관련이 있지만, 긍정적인 조직 풍토(공격에 대한 조직의 제재)와는 부정적으로 관련된다고 제안하였다. 부하 관련으로 비인격적인 감독은 부하 직원의 특성(안정성, 냉소적 성격, 부정적 정서, 권력 거리, 상사의 직접적 요인, 전통적 정책 기술, 나르시시즘, 신경증, 양심성, 외향성 및 친화성)과 관련이 있다고 주장하였고, 상사와 부하직원의 인구통계학적 특성(상사의 나이, 부하직원의 나이, 부하직원의 조직 근무기간, 상사와의 근무한 기간, 부하직원과 상사의 성별 차이) 역시 비인격적 감독과 관련이 있다고 보았다.

이러한 국외 연구 결과들을 기반으로 본 연구에서는 비인격적 감독의 선행요인을 다룬 국내 연구들을 유형화하여 그간 연구 동향을 제시하여 정리하고자 한다. 본 연구에서는 상사의 비인격적 감독의 선행요인으로 <Table 1.>과 같이 ① 상사의 특성(성격특성, 능력, 인구통계학적 차이, 가치 등의 요소), ② 부하의 특성(성격특성, 능력, 인구통계학적 차이, 가치, 동기부여 등의 요소), ③ 상황적 특성: 개인 수준, ④ 상황적 특성: 조직 수준으로 구분하여 제시한다.

Fig. 1. 비인격적 감독의 선행연구의 제안된 모델



출처: Zhang and Bednall(2016)

1) 상사의 특성

성격 5요인

먼저 상사의 성격 특성으로 이수진 외(2009)는 성격 5요인들과 상사의 비인격적 감독 간 관련성을 탐색하고 있다. 실증 결과, 상사의 성실성은 부하가 지각하는 상사의 모욕적 행동과 유의미한 관계가 나타나지 않았으나, 상사의 친화성은 상사의 모욕적 행동과 부적 관계를 보이는 것으로 나타났다. 또한 김정진·박경규(2012)는 상사의 부정적 성격 특성이 비인격적 감독과 관련이 있는 것으로 나타났는데,

신경증이 높은 상사의 경우 비인격적 감독이 증가하는 것으로 나타났다. 정수진·이춘길(2014)은 상사의 성격적 특성이 비인격적 감독 행위에 영향을 미치고 있으며, 신경증보다 권위주의적 행위의 수준이 높을수록 비인격적 감독 행위가 높게 나타났다고 보고하였다. 이인구(2020)의 경우 상사의 개방성이 상사의 비인격적 감독 행동에 부정적인 영향을 주는 것으로 제시하였다

(2) 권위주의적

다음은 상사의 권위주의를 선행변수로 한 연구들을 살펴보면, 김정진·박경규(2012)에서는 권위주의적 성향을 지닌 상사의 경우 비인격적 감독이 증가하는 것으로 나타나 권위주의 성향을 가진 상사일수록 비인격적 감독의 정도가 높아질 수 있음을 보여주었다. 정수진·이춘길(2014)은 상사의 성격적 특성은 비인격적 감독 행위에 영향을 미치지만, 신경증이라는 성격보다 권위주의적 행위의 수준이 높을수록 비인격적 감독행위는 높게 나타난다고 보고하였다. 전빛나·김종인(2018)은 상사의 권위주의적 성향 자체가 조직원의 생산성 향상을 위한 조직몰입에 부정적인 영향을 미치기도 하지만, 상사의 비인격적 감독에도 매우 큰 영향을 미친다고 제시하였다. 또한 전빛나·이정림·박지호(2019)는 상사의 비인격적 감독의 선행요인(상사의 권위주의적 성향, 상사의 절차공정성, 상사의 직무 불안정성)이 비인격적 감독을 매개로 부하의 조직몰입에 영향을 미칠 것이라는 가설을 제시하였는데, 실증 결과, 비인격적 감독이 완전매개효과를 가짐을 보여주었다. 또한 상사의 부정적 특성 중에서 전빛나·오영호·전보(2019)에서는 비인격적 감독의 선행요인들인 권위주의, 조직불안정성, 자기방어 양가성이 강해질수록 상사의 비인격적 감독이 높아짐을 제시하였다.

(3) 자기효능감

자기효능감을 선행변수로 한 박희태(2018)는 상사와 구성원의 자기효능감이 일치할 경우 상사의 자기효능감은 상사의 비인격적인 행동에 부(-)적인 영향을 미치고, 상사와 구성원의 자기효능감이 불일치할 경우 상사의 자기효능감은 상사의 비인격적인 행동에 정(+)적인 영향을 미친다고 하였다.

(4) 상사의 특권인식

상사의 특권인식을 선행변수로 제시한 황한솔·김미희·신유형(2019)은 상사의 심리적 특권인식이 비인격적 감독을 통해 부하의 창의성에 미치는 영향과 부하 주도적 성격의 조절효과를 살펴보았으며, 이를 통해 상사의 특권인식이 비인격적 감독에 정(+)의 영향을 미침을 보여주었다.

2) 부하의 특성

(1) 효능감

박희태(2018)의 상사-구성원 자기효능감과 상사의 비인격적인 행동 간 관계 연구에 따르면, 상사의 비인격적 감독행위는 부하직원과의 상호작용 속에서 발생이 되고 비인격적 감독행위를 지각하는 것 또한 부하직원이기 때문에 상사의 개인적 특성과 부하직원의 특성 간에도 상호 작용이 발생하여 비인격적 감독이 발생하게 된다. 즉 상사와 구성원의 자기효능감이 일치할 경우 상사의 자기효능감은 상사의 비인격적인 행동에 부(-)적인 영향을 미친다고 위(선행변수 1: 상사의 특성)에서 언급하였는데, 박희태(2018)는 상사와 구성원의 자기효능감이 일치하지 않을 경우 오히려 상사의 자기효능감이 비인격적 행동을 보다 많이 일으킴을 보여주었다.

(2) 나르시즘

김삼영·박희태(2017)는 부하직원의 나르시즘은 상사의 비인격적인 행동에 대해 정(+)의 관계가 있다고 하였으며, 상사가 구성원이 나르시즘이 있다고 인식할수록 구성원에게 비인격적 행동을 더 많이 함을

제시하였다.

(3) 부하의 정서적

황성주·전병준(2019)은 비인격적 감독을 유발하는 선행요인은 아니지만, 부하의 정서적 안정성이 상사의 비인격적 감독 지각과 강하게 연관되어 있음을 제시하였다. 즉, 정서적으로 안정적인 사람일수록 상사의 비인격적 감독을 낮게 인지하는 경향이 있으나, 반대로 정서적으로 불안정한 사람일수록 상사의 비인격적 감독을 높게 지각하는 것으로 나타났다고 하였다.

3) 상황적 특성:

(1) 차상위 상사의 지원/차상위 상사의 행동

이수진 외(2009)는 차상위 상사의 지원과 상사의 비인격적 감독간 부의 관계를 보고한 바 있다. 박오수·고동운(2009)은 상사의 모욕행위의 선행요인과 결과변수를 확장하였는데, 차상위 상사의 리더 모욕행위가 리더의 부하모욕행위로 나타남을 실증하였다. 그리고 김미경·문재승(2017)은 차상위 리더의 비인격적 리더 행동은 리더의 비인격적 리더 행동에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

(2) 직무불안정성

한주원·박경규(2010), 정호일(2015), 전빛나·오영호·전묘(2019)는 상사가 지각하는 직무불안정성이 선행요인으로 고려하였으며, 직무불안정성과 비인격적 감독이 정적으로 유의한 관계가 있음을 보여준다.

(3) 근무환경

개인 수준에서 상사의 근무환경 측면으로는 김경숙·김해옥·현성협(2019)의 연구에서는 수면(Sleep), 다름(Dissimilarity), 후임의 업무 부족(Lack of work ability), 업무피로 상승요인(Factor of flight work fatigue), 후임의 뛰어난(Extraordinary character), 개인적 사유(Individual factor)가 비인격적 감독에 영향을 준다고 하였는데 수면부족과 부하직원의 다름(Dissimilarity), 후임의 업무 부족(Lack of work ability), 업무피로 상승요인(Factor of flight work fatigue)이 비인격적 감독에 유의한 영향을 미치며, 후임의 뛰어난(Extraordinary character)은 비인격적 감독을 불러일으킨다는 것은 지지되지 않았다.

(4) 상사의 업무과부하

강민철·신유형(2019)은 상사의 업무과부하는 상사의 번아웃과 비인격적 감독 간의 정(+의 관계를 예측하여 분석하였으며, 분석 결과 지지되는 것으로 나타났다.

4) 상황적 특성: 조직 수준

(1) 공정성

조직 수준에서 가장 빈번히 제시된 선행요인은 조직공정성이었다. 절차적 공정성과 상호작용적 공정성과 관련하여 한주원·박경규(2010)의 연구에서는 절차적 공정성이 비인격적 감독에 미치는 영향에 대한 분석 결과, 절차적 공정성을 낮게 지각하는 상사일수록 자신의 부하에 대한 비인격적 감독을 더 많이 하는 것으로 나타났고, 상호작용적 공정성에 대한 상사의 지각이 낮을 경우도 비인격적 감독과 유의미한 정적 관계를 가지는 것으로 나타났다. 한주원·김정진·박경규(2011)에서는 비인격적 감독의 선행변수인 상사가 지각하는 상호작용 공정성이 클수록 비인격적 감독에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

또한 남경숙·유영진(2016)은 분배적, 절차적, 상호작용 공정성을 선행변수로 다루었으며, 전빛나·김종인(2018)도 상사의 공정성에 대해서 선행변수로 제시하여 상사의 조직공정성인식이 비인격적 감독을 매개하여 조직몰입에 영향을 주는 것을 확인하였다. 전빛나·이청림·박지호(2019)는 절차적 공정성을 선행변수로 제시하였는데, 상사의 비인격적 감독의 선행요인(상사의 권위주의성향, 상사의 절차공정성, 상사의 직무 불안정성)이 LMX를 매개로 부하의 조직몰입에 영향을 미칠 것이라는 내용이며, 연구의 분석 결과 상사의 권위주의성향과 상사의 직무불안정성은 기각된 반면 상사의 절차공정성은 채택되었다.

(2) 조직문화

이상민(2014)은 조직문화의 하위변수인 관계지향, 혁신지향, 위계지향, 과업지향문화는 모두 비인격적 감독에 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 이은숙·김예지·이상민(2015)에서는 조직문화의 하위변수인 관계지향문화, 혁신지향문화만 비인격적 감독에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

(3) 권력거리

정호일(2015)은 비인격적 감독행위가 부하의 부정적 조직행위에 미치는 영향에 관한 연구에서 조직에서 직무불안정성이 높고 권력거리가 클수록 상사의 비인격적 감독행위가 높아지는 것으로 나타났다.

Table 1. 비인격적 감독의 선행변수에 대한 실증 연구 정리

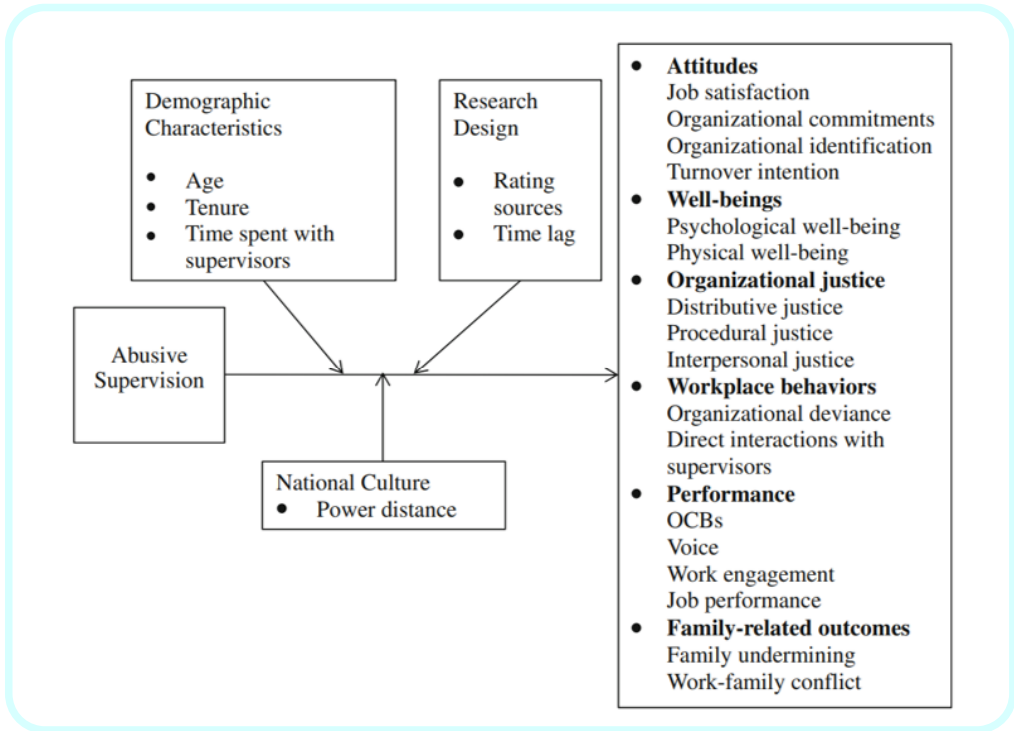
선행변수	연구 목록	연구 결과
상사의 특성 성격의 5요인 이론 (조절변수 사용)	이수진 외(2009), 김정진 외(2012), 정수진 외(2014), 이인구(2020)	성실성(ns), 친화성(-) 신경증(+) 권위주의(+) 상사의 개방행동(-)
상사의 권위주의 및 상사의 자기방어 양가성	김정진 외(2012), 정수진 외(2014), 전빛나 외(2018), 전빛나, 이청림 외(2019) 전빛나, 오영호 외(2019)	권위주의적 성향(+) 권위주의적 행위(+) 권위주의 성향(+) 권위주의 성향, 절차 공정성, 직무 불안정성(+) 권위주의, 조직 불안정성, 자기 방어 양가성(+)
상사의 자기 효능감	박희태(2018)	상사와 부하의 상사의 자기효능감 일치할 경우 상사의 자기효능감(-) 상사의 특권의식(+)
상사의 심리적 특권의식 부하의 특성 부하의 자기효능감	황한술 외(2019) 박희태 외(2018)	상사와 부하의 자기효능감이 일치하지 않을 경우 상사의 자기효능감이 비인격적 감독을 일으킴
부하직원의 나르시즘	김삼영 외(2017)	부하의 나르시즘(+)
부하의 정서적 안정성 (조절변수 사용)	황성주 외(2019)	정서적 안정된 사람일수록 비인격적 감독을 낮게 인지함

상황적 특성(개인/조직) 차상위 상사의 지원	이수진 외(2009)	(-)
상사의 직속 상사의 비인격적 감독	박오수 외(2009), 김미경 외(2017)	차상위 상사의 리더 모독 행위(+) 차상위 상사의 비인격적 리더 행동(+) (+) (+) (+)
상사의 직무불안정성	한주원 외(2010), 정호일(2015), 전빛나 외(2019)	수면 부족(+), 부하직원의 다름(+), 후임의 업무 부족(+), 업무피로 상승(+), 후임의 뛰어난(-)
상사의 근무환경	김경숙 외(2019)	상사의 번아웃(+)
상사의 업무 과부하	강민철 외(2019)	절차적 공정성, 상호작용 공정성 낮게 지각(+). 상호작용이 클수록(-). 공정성(-).
조직 공정성 (매개/조절변수 사용)	한주원 외(2010), 한주원 외(2011), 남경숙 외(2016), 전빛나 외(2018), 전빛나 외(2019)	상사의 조직공정성 인식이 비인격적 감독을 매개로 조직몰입에 영향을 줌. 상사의 권위주의 성향, 절차공정성, 직무 불안정성이 LMX를 매개로 하여 미칠 것(권위주의 성향과 직무 불안정성은 기각, 상사의 절차공정성은 채택). 관계지향, 혁신지향, 위계지향, 과업지향 모두 영향을 미침. 관계지향, 혁신지향만 비인격적 감독에 영향.
조직문화 (조절변수 사용)	이상민(2014), 이은숙 외(2015),	(+)
권력거리 (조절변수 사용)	정호일(2015)	

2. 결과변수

국내·외 대부분의 선행연구들은 비인격적 감독의 부정적인 결과를 다루고 있다. 기존 국외 논문의 리뷰 및 실증 연구들을 정리한 메타분석(Zhang and Liao, 2015)에 따르면 <Fig. 2.>와 같이 비인격적 감독은 태도(직무만족, 조직몰입, 조직동일시, 이직의도), 웰빙(심리적 웰빙, 신체적 웰빙), 조직공정성(분배적, 절차적, 상호작용), 직장 내 행동(일탈, 상사와의 상호작용), 성과(조직시민행동, 제언, 업무몰입, 직무성과), 가정과 관련된 결과(가정 약화, 일-가정 갈등)에 영향을 미치고 있었으며, 또한 권력거리, 인구통계특성(나이, 근속년수, 상사와 함께한 시간)은 비인격적 감독과 상호작용할 수 있다고 하였다.

Fig. 2. 비인격적 감독의 결과변수와 관계된 모델



출처: Zhang and Bednall(2016)

이러한 분류를 참고하되 국내 연구들의 결과들을 기반으로, 본 연구에서는 상사의 비인격적 감독의 결과변수를 <Table 2.>와 같이 ① 인지/인식(대상에 따라 자기인식, 리더에 대한 인식이나 관계에 대한 인식, 조직에 대한 지원인식 등) ② 정서/감정(스트레스나 번아웃 등과 관련된 연구 등), ③ 태도(크게 직무에 대한 태도_직무열의나 직무만족 등_ 조직에 대한 태도_조직몰입이나 이직의도 등으로 나누어 분류) ④ 행동(크게 역할 내 행동: 직무성과와 역할 외 행동: OCB, 이탈행동 등으로 나누어 분류)으로 구분하여 분류하여 정리하고자 한다.

1) 인지/인식

(1) 상사신뢰

비인격 감독의 영향에 의한 상사신뢰 관련 연구를 살펴보면, 이경근·조용현(2010)과 이수진 외(2012)는 상사의 비인격적 감독은 부하의 상사에 대한 신뢰에 부(-)의 효과를 지니고 있다고 하였다. 임창현·이희수(2013)는 상사의 비인격적 감독 행동이 조직효과성에 미치는 영향에 있어 부하가 인식하는 상사신뢰의 매개효과를 분석한 결과, 조직몰입과 혁신행동에는 통계적으로 유의한 수준에서 매개효과가 나타났다고 제시하였고, 김선주·한인수(2017)은 비인격적 감독, 상사에 대한 신뢰, 이탈행동의 관계에 있어 자기통제능력의 조절된 매개효과에서 상사 대상 이탈행동의 경우에는 상사의 비인격적인 감독은 상사대상 이탈행동에 직접적인 영향을 미치기도 하고, 상사에 대한 신뢰를 통해 간접적으로 영향을 미치기도 한다고 제시하였다.

(2) 심리적 계약위반

다음 심리적 계약위반과 관련하여 이수진 외(2012), 홍영옥·강재완·이형룡(2014), 강종구·정경수·김동현(2014)의 연구들에서 상사의 비인격적 행동과 구성원의 조직에 대한 심리적 계약 위반 사이에 정적인 관계가 있다는 것이 지지 되었으며, 김예은·정선욱(2020)에서는 상사의 비인격적 감독은 심리적 계약위반을 통해 부하 직원의 직무 열의에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

(3) 자부심, 존중감, 자긍심, 심리적 증상

자부심, 존중감, 자긍심에 대해서 먼저 이경근·조용현(2013)은 상사의 비인격적 감독은 부하의 자부심 및 존중감에 매우 강한 부(-)의 효과를 지니고 있다고 제시하였고, 또한 자부심과 존중감에 대한 판단은 종업원들의 조직시민행동과 이직의도에 유의적인 효과를 지니고 있는 것으로 나타났으며, 특히 그 효과가 차등적이라고 하였다. 이경근(2014)의 연구에서는 상사의 비인격적 감독 행위에 대한 지각은 부하들의 조직기반 자아존중감에 부(-)의 효과를 지니는 것으로 확인되었으며, 조직기반 자아존중감은 가족에 대한 침해행위와 부(-)의 관계가 있었으며, 조직기반 자아존중감의 매개효과를 확인한 결과 상사의 비인격적 감독과 가족에 대한 침해 행동 간에 그와 같은 매개효과가 일정부분 존재하는 것으로 나타났다. 연하·조운형(2020)도 상사의 비인격적 감독은 조직기반 자긍심을 낮추고 있음을 보고하였으며, 상사의 비인격적 감독이 직업소멸의식에 미치는 영향력은 조직기반 자긍심이 매개하고 있음을 제시하였다. 강상목·권진희(2018)는 상사의 비인격적 감독행위와 조직침묵의 관계에서 자아존중감의 조절효과를 검증한 결과, 자아존중감은 비인격적 감독행위와 방어적 침묵, 비인격적 감독행위와 체념적 침묵의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 김재철·김현정(2020)은 비인격적감독과 심리적증상 간의 정적 관계는 조직지원인식이 (+) 높을수록 보다 강화됨을 보여주었다.

(4) 조직지원인식/조직경력성장

조직지원인식에 대한 결과변수로 이경근(2012)은 상사의 비인격적 감독행위는 부하의 조직지원인식에 영향을 미친다고 보았다. 또한 황성주·전병준(2014)은 기업 내 상황적 요인 중 하나인 조직지원인식은 상사의 비인격적 감독과 대인일탈 행동 사이에서 매개역할을 한다고 보았으며, 상사의 비인격적 감독과 조직지원인식 간에 통계적으로 유의한 부(-)의 관계가 있었고, 조직지원인식과 대인일탈, 조직일탈 간 부(-)의 관계가 성립됨을 보여주었다. 김재철·김현정(2020)은 비인격적감독은 조직경력성장에 있어 유의미한 예측 변수임을 제시하였다.

(5) 심리적 임파워먼트

전태홍·정원호(2015)는 상사의 비인격적인 행동이 구성원들의 심리적 임파워먼트와 조직동일시에 영향을 미침을 확인하였다.

(6) 감정노동의 수준

정상원·송은지(2018)는 사회복지직 공무원들이 클라이언트의 불량행동과 상사의 비인격적 행동이 심각하다고 인식할수록 감정노동의 수준도 높아짐을 보여주었다.

(7) 부하의 역기능적 저항, 부하의 건설적 저항

부하의 역기능적 저항, 부하의 건설적 저항을 결과변수로 살펴본 연구인 한주원·김정진·박경규(2011)에 따르면, 비인격적 감독의 정도가 클수록 부하의 역기능적 저항의 정도는 증가한 반면, 비인격적 감독이 부하의 건설적 저항에는 유의한 영향력을 보이지 못했다고 제시하였다.

(8) 서비스 사보타주

김민경·임소영·정병웅(2020)은 여행업의 고객 불량행동과 상사의 비인격적 감독이 정서적 소진, 서비스 사보타주에 미치는 영향에서 상사의 비인격적 감독은 종사원의 서비스 사보타주 행동을 높이는 요인으로 작용함을 제시하였다.

2) 정서/감정

(1) 감정소진/직무소진

비인격적 감독에 의한 정서/감정의 결과변수로의 연구는 우선 번아웃을 들 수 있는데 류형서·류기상(2018)은 상사의 갑질이 외식기업 종사원의 감정소진에 영향을 미친다는 결과를 도출하였다. 또한 박남수·차길수(2018)는 상사의 비인격적 감독과 일선 서비스 종사원의 직무탈진의 관계를 검증한 결과, 비인격적 감독은 직무탈진의 하위요인인 소진과 직무 비관여에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 상사의 비인격적 감독과 일선 서비스 종사원의 고객지향성의 관계에서 직무탈진의 매개효과를 검증한 결과 직무탈진의 하위 요인 소진은 두 개념과의 관계를 부분 매개 하는 것으로, 그리고 직무비관여는 두 개념과의 관계를 완전 매개하는 것으로 나타났다. 또한 이유나·전재균(2020)도 상사의 비인격적 감독은 직무소진에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

(2) 직무스트레스

정서/감정의 결과변수 중 직무스트레스는 오상석·박오원(2016), 한수연(2020), 박혜영·김효선(2020), 박혜영(2020), 김천중·정수진(2020)에서 제시되었는데, 이들 연구들에서는 상사의 비인격적 감독 행동이 직무스트레스에 정(+)적인 영향을 준다는 결과를 제시하였고, 박규석·이경근(2015), 조유호·정양운(2019)에서는 직무스트레스를 매개변수로 사용하여 상사의 비인격적 감독이 직무스트레스를 높임을 보여주었다.

(3) 정서적 고갈

정서적 고갈(emotional exhaustion)을 근로자를 대상으로 연구한 엄상용·김도영·최민식(2015)에서는 상급자가 비인격적 감독을 할수록 구성원들의 정서 고갈이 높아지는 것으로 나타났으며, 김민경·임소영·정병웅(2020)은 여행업 고객의 불량행동과 상사의 비인격적 감독은 종사원의 정서적 소진을 높이는 요인임을 보여주었다. 또한 이규만(2017)은 비인격적 감독은 부하의 정서적 고갈과 유의한 정(+)의 관계가 있음을 제시하였고, 최병권·양신봉(2020)도 상사의 비인격적 감독은 LMX 를 매개로 부하의 정서적 소진을 높이는 것을 보여주었다.

(4) 심리적 안녕/심리적 임파워먼트

조용현·장준호(2017)는 비인격적 감독은 심리적 안녕에 부정적 영향을 미쳤으며, 긍정 심리학의 확산과 더불어 구성원들의 심리적 상태에 대한 관심이 높아지고 있는 시점에서 시사하는 바가 크다면, 심리적 안녕을 높이는 것도 중요하지만 이를 저해하는 요인이 바로 상사의 리더십임을 제시하였다. 전태홍·정원호(2015)는 심리적 임파워먼트에 대해서 상사의 비인격적 행동이 구성원의 심리적 임파워먼트를 저하시키고 자신과 조직을 동일시하는 인식도 감소시켜 궁극적으로 구성원들로 하여금 조직에 몰입하지 못하게 함을 제시하였다.

(5) 정서노동

김다미·정현선·박동건(2016)은 비인격적 감독이 상사에 대한 부하의 정서노동에 정적인 영향을 미친

을 제시하였다.

(6) 직무소외감/직업소명의식

나상윤·박상언(2018)은 상사의 비인격적 감독이 부하의 직무소외감에 정(+)의 영향을 미치고, 상사의 비인격적 감독과 부하직원의 이직의도 간의 관계에서 직무 소외감이 부분 매개역할을 수행함을 보여주었다. 즉 상사의 비인격적 감독은 부하직원이 경험하는 직무소외감에 정(+)적인 영향을 주고, 다시 직무소외감이 이들의 이직의도에 정(+)적인 영향을 주는 간접적인 효과가 있음을 제시하였다. 연하·조윤희(2020)은 상사의 비인격적 감독은 조직구성원들의 직업소명의식을 낮춘다고 보고하고 있다.

(7) 정신건강

김경숙·김해옥·현성협(2019)는 항공사 승무원 조직 내 비인격적 감독의 원인 및 결과에 관한 연구하였는데, 비인격적 감독이 정신건강에 부정적인 영향을 미침을 실증적으로 보여주었다.

3) 태도

(1) 조직몰입

조직몰입과 관련한 연구들로는 조용현·장준호·정상춘(2012), 임창현·이희수(2012), 정수진·이춘길(2014), 전태홍·정원호(2015), 김관영·이영립(2015), 황승철·손승연(2015), 조용현·장준호(2017), 안상윤·한수연(2018), 전빛나·김종인(2018), 전빛나·김태환(2020)의 연구가 있다. 이들 연구들에서는 상사의 비인격 감독과 조직몰입에 부정적인 영향을 미침을 보고하였다. 반면, 김주연·이형백(2015)은 상사의 모욕적 행동이 조직몰입, 조직시민행동에 모두 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 그러나 조직공정성을 매개로 한 가설검정에서는 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직공정성이 상사의 모욕적 행동과 조직몰입, 조직시민행동과의 관계에서 매개변수로서의 역할을 담당하기 때문이라고 제시하였다. 마찬가지로 최호중(2016)에서 상사의 비인격적 감독은 조직효과성(업무성과, 조직몰입)에 직접적인 영향을 미치지 않고, 조직공정성에만 직접적인 영향을 미치며, 조직공정성은 조직효과성(업무성과, 조직몰입)에 직접적인 영향을 미친다고 하였다. 전빛나·이청립·박지호(2019)는 상사의 비인격적 감독의 선행요인(상사의 권위주의성향, 상사의 절차공정성, 상사의 직무 불안정성)이 비인격적 감독을 매개로 부하의 조직몰입에 영향을 미칠 것이라는 가설로 데이터 분석한 결과, 모두 채택되어 비인격적 감독이 완전매개를 함을 확인할 수 있었다고 하였다.

(2) 이직의도

비인격적 감독에 의한 결과로 가장 많이 활용된 변수는 이직의도이다. 먼저 조용현·장준호·정상춘(2012)은 상사의 비인격 감독이 부하의 상호작용 공정성 지각에 부정적인 영향을 미침을 보여주었으며, 상호작용 공정성 지각은 부하의 조직몰입과 이직의도에 유의한 영향력을 갖는 것으로 나타났다. 강광석·박계홍·최영근(2012)은 상사의 비인격적 감독 행위가 증가할수록 구성원의 이직 의도가 증가함을 보여주었으며, 상사의 비인격적 감독과 그들의 이직의도 간의 관계는 조직지원인식 수준이 높을수록 완화되는 것으로 나타났다. 이경근(2012)은 상사의 비인격적 감독은 부하들의 이직의도의 상당부분을 설명한다고 제시하였다. 이경근·조용현(2013)은 상사의 비인격적 감독은 부하의 자부심 및 존중감에 매우 강한 부(-)의 효과를 지니고 있음을 보여주었으며, 자부심과 존중감에 대한 판단은 종업원들의 조직시민행동과 이직의도에 유의적인 효과를 지니고 있음을 제시하였다. 김영중·정윤조(2016)는 상사의 비인격 감독은 직무열의에 부(-)적 효과를, 이직의도에 정(+의 영향을 주는 것으로 제시하였으며, 이규만(2017), 김영곤·노성민(2017), 박혜영(2020)은 비인격적 감독은 부하의 이직의도와 유의한 정(+의 관계가 있음을 보여주었다. 최철수(2016)는 다른 연구와는 달리 비인격적 감독이 이직의도에는 직접적 영향 관계(유의수준 0.05)가 없는 것으로 분석되었음을 보여주었다. 김장익(2017)은 상사의 비인격적 감독은 종사원의

조직침묵과 이직의도에 유의한 정(+)의 영향 관계가 있는 것으로 제시하였으며, 종사원의 조직침묵은 이직의도에 유의한 정(+)의 영향관계가 있음을 보여주었다. 배건·이규만(2018) 또한 상급자의 비인격적 감독을 높게 지각하는 부하일수록 이직의도가 높음을 보여주었으며, 한수연(2020)은 비인격 감독이 부하 직원의 이직의도에 정(+)의 영향을 미침을 보여주었다. 이인구(2020)는 상사의 비인격적 감독행동이 종속 변수인 이직의도에는 긍정적인 영향을 주고 판매성과에는 유의한 영향력이 있지 않는 것으로 제시하였으며, 지진호·김판영(2020)의 연구에서는 호텔 식음료 부서 및 외식업체 종사원이 지각하는 상사의 비인격적 감독은 이직의도에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미침을 보여주었다.

(3) 직무만족

임창현·이희수(2013)가 상사의 비인격적 감독 행동이 조직효과성에 미치는 영향을 분석한 결과, 직무만족, 조직몰입, 혁신행동에 모두 부(-)적 영향을 미치는 것으로 제시하였으며, 정수진·이춘길(2014)은 상사의 비인격적 행동이 높다고 인식할수록 부하들은 직무와 조직에 대해 부정적인 인식을 하게 되고 수동적으로 반응하며, 특히 조직몰입보다 직무만족에 더 높은 부정적 영향을 미침을 보여주었다. 이정훈·문지영·허일무·이종호(2014)와 최철수(2016)는 상사의 비인격 감독은 부하들의 직무만족에 부(-)적인 영향을 미치고 있음을 보여주었으며, 신현정·이희찬·김진후(2017)는 호텔 부서장의 모독형 감독은 구성원의 직무만족에 부(-)의 영향을 미침을 보여주었다.

(4) 직무열의

하선미·문재승(2013), 안서희·이희수(2019), 김영중·정운조(2016), 김예은·정선옥(2020)은 비인격적 감독은 직무열의에 대해서 부(-)의 영향을 미침을 보여주었다. 김진희·이수진·변국도(2019) 또한 비인격적 감독은 직무열의와도 부(-)의 관계를 가짐을 보여주었으며, 직무열의가 비인격적 감독과 구성원의 발인행동 간의 관계에서 매개효과가 있음을 제시하였다. 직무열의에 대한 기존의 연구와는 다른 방식으로 접근한 백혜옥·신진교(2018)는 과업관련 비인격적 행동과 대인 관련 비인격적 행동을 구분하여 연구한 결과, 상사의 과업관련 비인격적 행동은 직무열의와 긍정적인 관계가 있는 것으로 나타나 구성원들이 상사의 과업관련 비인격적 행동에 대한 반응으로 긴장하고 주의에 전념함으로써 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 설명하였다. 반면, 상사의 대인관련 비인격적 행동은 직무열의에 부정적인 영향을 초래함을 밝혔는데, 이러한 결과는 대인관련 비인격적 행동을 보이는 상사에게는 문제해결을 위한 노력보다 상사와 양립 불가능한 상태에서 상사를 기피하거나 부정적인 반응을 나타내기 때문으로 설명하였다.

(5) 내부고발의도

황성주·전병준(2019)에서 상사의 비인격적 감독과 정서적 몰입은 부(-)의 관계에 있었으며, 정서적 몰입은 외부형 내부고발의도에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못했으나, 내부형 내부고발의도와는 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다.

(6) 조직냉소주의

박현선·정현선·박동건(2015)은 상사의 비인격적 감독이 부하직원의 조직 냉소주의 인식에 미치는 정적인 영향은 상사의 과업수행 수준과 상호작용하는 것으로 관찰되었으며, 김상수·박인·정범구(2019), 이상호·김민정·김형호(2020)에서 상사의 비인격 감독은 조직 냉소주의와 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 김상수·박인·정범구(2019) 또한 조직 냉소주의를 매개변수하여 조직냉소주의는 비인격적 감독과 창의성 간의 관계에서 매개효과가 유의한 것으로 나타났다. 이의 Gwak·Jung·Sohn(2017) 등이 조직냉소주의를 매개 변수로 제시한 바 있다.

(7) 조직문화

이상민(2014)의 연구에서 제주도 카지노 기업 근무 직원 대상으로 비인격적 감독은 관계지향, 혁신지향, 위계지향문화에는 영향을 미치지만 과업지향문화에는 영향관계가 없는 것으로 제시한 바 있다. 이는 상사의 비인격적 감독 성향이 강하게 나타날수록 부하들이 조직문화에 대해 부정적인 인식을 갖게 되며, 조직의 공유된 가치, 이념과 신념에 공유하지 못한 채 행동하며, 결과적으로 내·외적인 문제를 극복하여 조직목표를 이루는데도 방해요소가 되고 있음을 제시한 것이다. 이은숙·김예지·이상민(2015)은 PCO(Professional Convention Organizers) 기업에 근무하는 직원을 대상으로 한 연구에서 비인격적 감독은 관계지향문화, 혁신지향문화에는 영향을 미치지만 위계지향문화, 과업지향문화에는 영향관계가 없음을 보여주었다.

(8) 조직동일시

이정훈·문지영·허일무·이종호(2014)는 상사의 비인격적 감독은 부하들의 직무만족에 부(-)적인 영향을 미치며, 직무만족을 매개로 하여 조직동일시와 조직내 일탈행동에 유의한 영향을 주는 것을 검증하였다. 전태홍·정원홍(2015)은 상사의 비인격적인 행동이 구성원들의 심리적 임파워먼트와 조직동일시에 영향을 미침을 확인하였다.

(9) 고객지향성 및 서비스 제공 수준

박남수·차길수(2018)는 상사의 비인격적 감독과 일선 서비스 종사원의 직무탈진과 고객지향성의 관계를 검증한 결과 직무탈진의 하위요인인 소진과 직무비관여 모두 부(-)의 영향을 미치는 것으로 밝혔으며, 상사의 비인격적 감독과 일선 서비스 종사원의 고객지향성의 관계에서 직무탈진의 매개효과를 검증한 결과 직무탈진의 하위 요인인 소진은 두 개념과의 관계를 부분 매개하는 것으로, 그리고 직무비관여는 두 개념과의 관계를 완전 매개하는 것으로 밝혔다. 박혜영·김효선(2020)은 상사의 비인격적 감독 행동은 호텔 종사자의 직무스트레스를 매개로 서비스 지향성에 부(-)적인 영향을 줌을 제시하였다.

(10) 보안 정책 준수 의지/판매성과

결과 변수의 기타 태도 부분은 김영수·최영근·유태종·유진호(2016)의 보안 정책 준수 의지와 이인구(2020)의 판매성과가 있는데, 보안정책 준수 의지는 비인격적 감독이 심할수록 종업원들은 이에 대한 사회적 교환 관계상의 반응으로 조직에서 요구하는 정보보안 의무를 소홀히 하려는 부정적인 반응을 보이는 것으로 나타났으며, 판매성과는 상사의 비인격적 감독행동이 종속변수인 이직의도에는 긍정적인 영향을 주고 판매성과에는 유의한 영향력이 있지 않는 것으로 파악되었다고 제시하였다.

4) 행동

(1) 일탈행동

한주원·박경규(2009)의 연구에서 상사의 비인격적 감독은 부하의 조직에 대한 일탈행동과 상사에 대한 일탈행동 모두 유의한 정(+)의 상관관계를 보였다. 김정심·차길수(2012), 배건·이규만(2018), 김선주·이현웅(2018), 김천중·정수진(2020)은 비인격적 감독이 부하직원의 일탈행동에 정(+)의 영향을 미친다고 제시하였으며, 황성주·전병준(2014)은 상사의 비인격적 감독 수준이 높을수록 부하의 대인 일탈과 조직일탈 행위가 증가하는 것으로 보고하였다. 정호일(2015)은 직무불안정성이 높고 권력거리가 높을수록 상사의 비인격적 감독행위는 높아지며, 상사의 비인격 감독행위는 조직일탈보다 조직침묵에 미치는 영향이 높고, 감성지능의 조절 및 상호작용 효과 역시 조직일탈보다 조직침묵에서 높게 검증되고 있다고 제시하였다. 김다미·정현선·박동건(2016)은 비인격적 감독은 상사에 대한 부하의 정서노동에 정적인 영향을 미쳤고 상사에 대한 정서노동은 긴장 기반 일·가정 갈등과 대인 일탈행동에 정적인 영향을

미침을 제시하였다. 또한 김선주·한인수(2017)는 상사의 비인격적 감독이 부하직원의 일탈행동에 부정적 영향을 미친다는 기존 연구에 근거하여 비인격적 감독과 부하직원의 상사대상 일탈행동 및 조직대상 일탈행동의 관계에서 상사에 대한 신뢰의 매개효과를 검증했는데, 상사대상 일탈행동과 관련하여서는 부분매개효과가 나타났지만 조직대상 일탈과의 관계에서는 완전매개효과가 나타났음을 제시하였다. 강상목(2017)은 비인격적 감독행위가 일탈적 과업행동에 미치는 영향관계를 분석한 결과 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조선경·신계구(2018)는 상사의 비인격적 행동은 구성원의 조직일탈을 높인다는 점을 제시하였다. 황성주·전병준(2019)에서 상사의 비인격적 감독 지각은 정서적 안정성과 직장 내 일탈행동의 관계를 매개하고 있었는데, 정서적 안정성이 낮은 사람일수록 상사의 비인격적 감독을 높게 지각하고 이로 인해 대인일탈행동과 조직일탈행동에 관여하게 된다고 하였다. 황성주·전병준(2020) 또한 상사의 비인격 감독은 부하의 대인일탈행동을 증가시키는 역할을 하고 있음을 제시하였다. 최병권·이영(2020)은 상사의 비인격적 감독과 부하의 상사대상 일탈행동은 역U자형의 비선형 관계를 가질 것이라고 예측하였다. 즉, 비인격적 감독이 낮은 수준에서 보통 수준까지 증가할 때에는 상사대상 일탈행동은 증가하지만, 일정한 변곡점을 지나 비인격적 감독이 높은 수준으로 증가할 때에는 상사대상 일탈행동은 다시 감소할 것으로 제시하였다. 조유호·정양운(2019)은 비인격적 감독과 일탈행동 간의 관계에서 스트레스의 매개효과를 확인하고 있다.

(2) 조직시민행동

한주원·박경규(2010)는 비인격적 감독이 부하의 개인지향적 조직시민행동에 부정적 영향을 미치며, 비인격적 감독과 부하의 조직지향적 조직시민행동의 관계도 부정적으로 유의미한 관계를 가짐을 보여주었다. 이경근·조용현(2010), 김정진(2011), 박계홍·최영근(2012), 정유제·권중생(2013), 남경숙·유영진(2016)에서는 상사의 비인격적 감독은 조직시민행동에 부(-)의 영향을 미침을 보여주었다. 이수진 외(2012)는 비인격적 감독이 개인과 조직을 향한 조직시민행동에 관한 결과에서도 과업성과 마찬가지로 상사의 비인격적 행동과의 부적의 관계가 모두 통계적으로 유의미하게 나타났다. 이경근·조용현(2013)에서 상사의 비인격적 감독은 부하의 자부심 및 존중감에 매우 강한 부(-)의 효과를 지니고 있었으며, 자부심과 존중감에 대한 판단은 종업원들의 조직시민행동과 이직의도에 유의적인 효과를 지니고 있는 것으로 나타났다. 정유제·신석호·이지영(2014)은 리더의 모욕적 감독행위와 관련된 가설의 경우 리더의 모욕적 감독행위가 LMX와 개인지향 조직시민행동에는 유의한 영향을 미쳤으나, 조직지향 조직시민행동에는 직접적인 영향을 미치지 못하는 있음을 제시하였다. 이러한 결과에 대해 저자들은 조직에서 리더가 부하에게 부정적 행위를 할수록 부하와 리더와의 관계는 나빠지는 것으로 보여지나, 그 부하는 다른 동료, 리더 혹은 부하에게 인정받기 위해 타인에게 개인적으로 도움을 주는 개인지향 조직시민행동을 증가시킨다고 설명하였다. 또한 김주연·이형백(2015)도, 상사의 모욕적 행동은 조직몰입, 조직시민행동에 모두 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 그러나 조직공정성을 매개로 한 가설검정에서는 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직공정성이 상사의 모욕적 행동과 조직몰입, 조직시민행동과의 관계에서 매개변수로써의 역할을 담당하는 것으로 보여진다고 제시하였다. 반면, 배건·이규만(2018)의 경우 비인격적 감독은 조직시민행동에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났는데, 이는 기존의 연구와는 상반된 결과로서 상급자의 비인격적 감독이 초급간부의 조직시민행동에 직접적으로 영향을 주지는 않음을 보여주었다. 이 연구는 군 조직을 대상으로 하였는데, 저자들에 따르면 군 조직은 개인의 임무나 역할을 수행하는 특수성을 가진 집단이므로 조직에서 초급간부들은 상급자로부터 모욕적인 언사나 불편함을 겪는다 해도 그것에 즉각 반응하기 보다는 군 조직의 최대 목표인 국가안보와 국민의 생명 및 재산을 보호하는 일에 집중하기 때문으로 해석하였다. 조유호·정양운(2019)은 비인격적 감독과 조직시민행동(개인지향 조직시민행동, 조직지향 조직시민행동) 간의 관계에서 스트레스가 매개효과를 가진다고 제시하였다. 또한 유엽·함상우·곽원준(2019)은 비인격적 감독은 서비스 지향적 조직시민행동을 감소시킨다고 제시하였다.

(3) 조직침묵

강재완·홍영옥(2014), 김장익(2017), 김판영·이영립(2015)에 따르면, 상사의 비인격적 감독은 종사원의 조직침묵에 유의한 정(+)의 영향관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 지진호·김판영(2020)에 따르면, 호텔 식음료 부서 및 외식업체 종사원이 지각하는 상사의 비인격적 감독은 조직침묵에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 강종구·정경수·김동현(2014), 최철수(2016)에서도 비인격적 감독은 조직침묵에 구성요소들에 영향을 주는 것으로 나타났다. 임상용·김도영·최민식(2015)의 연구에서는 비인격적 감독을 할수록 구성원들의 침묵성이 높아지는 것으로 나타났는데, 비인격적 감독을 할수록 구성원들의 정서 고갈이 높아졌으며, 상급자의 비인격적 감독은 정서고갈을 매개로하여 조직침묵을 이끌어 내는 것으로 나타났다. 정호일(2015)은 상사의 비인격 감독행위는 조직일탈보다 조직침묵에 미치는 영향이 있으며, 감성지능의 조절 및 상호작용 효과 역시 조직일탈보다 조직침묵에서 높게 검증되었다고 제시하였다. 백수진·강재완(2017)은 상사의 비인격적 감독과 체념적 침묵, 방어적 침묵, 친사회적 침묵의 영향 관계는 유의한 차이가 있음을 보여주었으며, 김승희·이수광(2017) 역시 상사의 비인격적 감독은 조직침묵에 정(+)의 영향을 미침을 제시하였다. 강상묵·권진희(2018)는 비인격적 감독행위가 조직침묵에 미치는 영향을 분석한 결과 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 상사의 비인격적 감독행위와 조직침묵의 관계에서 자아존중감의 조절효과를 검증한 결과 자아존중감은 비인격적 감독행위와 방어적 침묵, 비인격적 감독행위와 체념적 침묵의 관계를 조절하는 것으로 나타났다.

(4) 직무성과(과업 성과 등)

비인격적 감독의 결과변수로서 직무성과(과업 성과 등)에 대해서는 이수진 외(2012)의 연구에서는 상사의 비인격적 행동은 과업성과와 부적으로 유의한 관계가 있음을 제시하였고, 김완상(2013)은 리더의 비인격적 행동이 구성원의 직무성과에 미치는 영향에 구성원의 건설 반응이 매개함을 증명하였다. 최호중(2016)은 상사의 비인격적 감독은 조직공정성에 부(-)적 효과를 가져, 결국 조직효과성(업무성과, 조직몰입)을 위협하는 요인이 되고 있음을 제시하였다. 박정민·이원화(2020)는 항공 객실승무원 조직에서 상사의 비인격적 감독은 구성원의 반생산적 업무행동에 정(+)의 영향을 준다고 보여주었다.

(5) 혁신행동

임창현·이희수(2013)가 비인격적 감독 행동이 조직효과성에 미치는 영향을 분석한 결과, 직무만족, 조직몰입, 혁신행동에 모두 부(-)적 영향을 미치는 것으로 확인되었으며, 조태준·이상훈(2018)은 리더의 비인격적 감독이 역할 내 행동과 혁신행동에 통계적으로 유의한 부(-)적 영향을 미침을 보여주었다.

(6) 창의성

이현기·이은지·정인호(2016), 황한솔·김미희·신유형(2019)은 상사의 비인격적 감독이 부하직원의 창의성에 부정적인 영향을 미친다고 보여주었고, 김상수·박인·정범구(2019)는 비인격적 감독은 창의성과 부(-)의 관계가 있음을 제시하였다.

(7) 역할 행동

이상훈·조태준(2018)의 경우 상사의 비인격적 감독은 현장서비스 종업원의 역할 외 행동과 역할 내 행동 모두를 감소시키는 부정적 효과를 보임을 제시하였다.

(8) 건설적 반응

김완상(2013)은 리더의 비인격 행동과 구성원의 건설 반응 간 부(-)적 관계는 LMXSC가 높을수록 더 강하게 나타나고, 구성원의 건설 반응은 리더의 비인격 행동과 구성원의 직무성과 간 관계를 매개한다고

제시하였다. 또한 구성원의 건설 반응은 리더의 지원 행동과 구성원의 직무성과간의 관계를 매개하고, 구성원의 건설 반응은 리더의 비인격적 행동과 구성원의 직무성과간의 관계 또한 매개함을 실증하였다.

(9) 지식창출/지식공유

조윤희·방호진(2016)은 상사의 비인격적 감독이 조직구성원들의 지식 창출 및 지식 공유에 부정적 영향을 미침을 보여주었다.

5) 기타 결과변수

1) 일-가정 갈등(매개변수 사용)/일-가족 균형, 일-여가 균형, 일-성장 균형

비인격적 감독행위로 인한 일-가정 갈등과 관련하여 김다미·정현선·박동건(2016)은 비인격적 감독은 상사에 대한 부하의 정서노동에 정(+)의 영향을 미쳤고, 상사에 대한 정서노동은 긴장 기반 일-가정 갈등과 대인 일탈행동에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이규만(2017)의 경우 리더의 비인격적 감독행위는 직장-가정 갈등과 유의한 정(+)의 관계가 있는 것으로 보고하고 있다. 뿐만 아니라, 매개변수로서의 일-가정 갈등에 대해 이규만(2017)은 비인격적 감독과 정서적 고갈 및 이직의도와의 관계에서 직장-가정 갈등의 매개효과도 모두 유의한 것으로 나타났다고 제시하였다. 전빛나·김태환(2019)에서 상사의 비인격적 감독 행위가 높아질수록 부하의 일-가족 균형, 일-여가 균형, 일-성장 균형에도 부정적인 영향을 미쳐 결국 조직몰입에도 부정적인 영향을 미침을 보여주었다.

Table 2. 비인격적 감독의 결과 변수에 대한 실증 연구 정리

결과변수	연구 목록	연구 결과	실증분석 대상(표본수)
인지/인식			
상사신뢰 (매개변수 사용)	이경근 외(2010), 이수진 외(2012)	(-) (-)	사무직 종사자(221부) 제조,서비스업(225쌍)
심리적 계약 위반 (매개변수 사용)	이수진 외(2012), 홍영옥 외(2014), 강종구 외(2014)	(+) (+) (+)	제조,서비스업(225쌍) 특급호텔직원(303부) 체육회 직원 및 지도자(234부)
	김예은 외(2020)	상사의 비인격적 감독은 심리적 계약위반을 통해 부하 직원의 직무 열의에 부정적인 영향을 미침.	건설회사,종합병원 직원(182부)
자부심, 존중감, 자 긍심, 효능감, 자존 감 (매개/조절변수 사 용)	이경근 외(2013), 이경근(2014), 강상묵 외(2018)	자부심(-), 존중감(-). 부하들의 조직기반 자 아 존중감(-). 자아존중감은 비인격적 감독행위와 방어적, 체 념적 침묵의 관계를 조 절함.	금융기관종사자(217명) 공공기관종사자(171부) 특급호텔종사자(247부)
	연하 외(2020)	자긍심(-), 상사의 비인 격적 감독이 직업 소명 의식에 미치는 영향력 을 조직기반 자긍심을 매개함. 비인격적 감독과 심리	제조,서비스업 종사자(287부)

	김재철 외(2020)	적 증상 간의 정적 관계는 조직 지원인식이 높을수록 더 강화됨.	공기업, 사기업 사무직(284명)
조직지원인식 (매개/조절변수 사용)	이경근(2012), 황성주 외(2014)	조직지원인식에 영향을 미침. 조직지원인식(-), 조직 지원 인식과 대인일탈, 조직일탈 간에도 (-), 조직지원인식은 상사의 비인격적 감독과 대인일탈 행동 사이에서 매개역할,	지자체 공무원(210명) MBA과정학생(49부) 에너지기업직원(50부) 인터넷 설문(118부) (총 217부)
		(+)	해군장병대상(376부)
심리적 임파워먼트	전태홍 외(2015)	(+)	공무원(188명)
감정노동 (매개변수 사용)	정상원 외(2018)	부하의 역기능적 저항(+), 건설적 저항에는 유의한 영향력을 보이지 못함.	비인격적 감독 경험이 있는 부하와 상사(466부-233쌍)
부하의 역기능적 저항 및 부하의 건설적 저항	한주원 외(2011),	(+)	여행업체 1년이상 종사원 대상(191부)
서비스 사보타주 정서/감정	김민경 외(2020)		
감정소진(emotional burnout), 직무탈진, 직무소진	류형서 외(2018)	감정소진(+)	외식산업 종사자 대상(499부)
	박남수 외(2018), 이유나 외(2020)	직무탈진의 하위요인인 소진과 직무비관여(+) 직무소진에 유의한 영향을 미침	서비스기업 종사원(286부) 카지노 종사원(130부)
직무스트레스 (매개변수 사용)	오상석 외(2016), 한수연(2020), 박혜영 외(2020), 박혜영(2020), 김천중 외(2020)	(+) (+) (+) (+)	종합병원과 공공기관 행정인력, 간호사(105명) 항공사 승무원(132부) 특급호텔종사자(244부) 특급호텔종사자(254부) 충남기업근로자(160부)
정서적 고갈 (매개변수 사용)	엄상용 외(2015), 이규만(2017), 김민경 외(2020), 최병권 외(2020)	(+) (+) (+) LMX를 매개로 정서적 소진을 높임.	군조직 간부(319부) 리조트근무직원(435부) 여행업체 1년이상 종사원(191부) 중국의 직장인(287부)
	심리적 안녕/ 임파워먼트	조용현 외(2017) 전태홍 외(2015)	심리적 안녕에 긍정적 영향. 심리적 임파워먼트를 저하시킴.
정서노동	김다미 외(2016)	(+)	직장인 대상(291부)

직무소외감/직업소 명의식 (매개/조절변수 사 용)	나윤선 외(2018), 연하 외(2020)	직무소외감(+) 직업소명의식을 낮춤.	일반회사원(194부) 제조업,서비스업 종사자(287 부)
정신건강	김경숙 외(2019)	정신건강에 영향을 미 침.	2년이상 항공사 승무원(241 부)
태도			
조직몰입 (조절변수 사용)	조용현 외(2012), 임창현 외(2013), 정수진 외(2014), 전태홍 외(2015), 김판영 외(2015), 김주연 외(2015), 황승철 외(2015), 최호중(2016), 조용현 외(2017), 안상윤 외(2018), 전빛나,김종인 (2018), 전빛나 외(2019), 황성주 외(2019), 조용현 외(2012), 강광석 외(2012), 박계홍 외(2012), 이경근(2012), 이경근 외(2013),	(-) (-) (-) (-) (-) 상사의 모욕적 행동은 조직몰입에 유의한 영 향을 미치지 못하는 것 으로 나타남. (-) 상사의 비인격적 감독 은 조직효과성(업무성 과, 조직몰입)에 직접 적인 영향을 미치지 않 고, 조직 공정성에만 직접적인 영향을 미치 며, 조직 공정성은 조 직 효과성(업무성과, 조직몰입)에 직접적인 영향을 미침. (-) (-) (-) (-) 정서적 몰입(-) 비인격적 감독 행위 상 호작용 공정성 지각에 부정적으로 나타났으 며, 상호작용 공정성 지각은 부하의 이직의 도에 유의한 영향을 미 침. (+) (+) 비인격적 감독은 부하 의 자부심 및 존중감에 매우 강한 부(-)의 효 과를 지니고, 자부심과 존중감에 대한 판단은 종업원들의 이직의도에 유의적인 효과. (+) (+)	금융기관종사자(287부) 대기업 구성원(393부) 관리직 근로자(210부) 해군장병 대상(376부) 여행사 조상원(241부) 여행사 종사원(461부) 경기도청,안양시청,용산구청 직원(191부) 특급호텔 조리 종사자(360 부) 특급호텔종사원(220명) 항공객실승무원(156부) IT기업 임원 제외 직원(334 부) 대기업과장급 이하 직원 (629부) 국내기업근로자(318명) 금융기관종사자(287부) 관공서,공기업,금융기관 직원 대상(258부) 관공서,공기업,금융기관 직원 대상(258부) 지자체 공무원(210명) 금융기관종사자(217명)

		(+)	
		(+)	
	김영중 외(2016), 이규만(2017), 김영곤 외(2017), 박혜영(2020), 최철수(2016),	비인격적 감독이 이직 의도에는 직접적 영향 관계가 없는 것으로 나 타남.	호텔조리종사자(305부) 리조트근무직원(435부) 지방공기업직원(282부) 특급호텔종사자(254부) 여행업체종사원(239부)
		(+)	
	김장익(2017),	(+)	호텔 및 외식업체 종사원 (342부)
	배건 외(2018), 한수연(2020), 이인구(2020), 지진호 외(2020), Gwak 외(2017),	(+) (+) (+) (-) (-) (-)	군조직초급간부(411부) 항공사 승무원(132부) 가전업체판매원(173부) 외식업 종사원(279부) 미국거주직장인(236명)
직무만족 (매개변수 사용)	임창현 외(2013), 정수진 외(2014), 이정훈 외(2014), 최철수(2016), 신현정 외(2017),	(-) (-)	대기업 구성원(393부) 관리직 근로자(210부) 기업 종업원(n=281) 여행업체종사원(239부) 호텔 종사자(334개)
직무열의 (매개변수 사용)	하선미 외(2013),	(-)	조직책임자와 6개월 이상 근 무한 종업원 대상(201부) 호텔조리종사원(305부) 사무직 종사원(445부)
	김영중 외(2016), 백혜옥 외(2018),	(-), 직무열의가 비인격 적 감독과 구성원의 발 언행동간의 관계에서 매개효과가 있음.	
	김진희 외(2019),	(-)	국내기업 종사자 상사와 부 하(190쌍)
		(-)	
	안서희 외(2019), 김예은 외(2020),	외부형 내부고발의도에 는 통계적으로 유의미 한 영향을 미치지 못했 으나, 내부형 내부고발 의도에는 정(+)의 관계 가 나타남.	사무직 종사자(389부) 건설회사, 종합병원 직원 (182부) 국내기업근로자(318명)
내부고발의도	황성주 외(2019),		
		상사의 비인격적 감독 이 부하직원의 조직 냉 소주의 인식에 미치는 정적인 영향은 상사의 과업수행수준과 상호작 용하는 것으로 관찰됨.	
		(+)	직장인 대상(300명)
조직냉소주의 (매개변수 사용)	박현선 외(2015),	(+)	
	김상수 외(2019), 이상호 외(2020),	비인격적 감독은 관계 지향, 혁신지향, 위계지 향문화에는 영향을 미 치지만 과업지향문화에 는 영향관계가 없음. 비인격적 감독은 관계	기업 종업원(382부) 군조직 연대급 이하 간부 (207개)

조직문화	이상민(2014),	지향문화, 혁신지향문화에는 영향을 미치지 만 위계지향문화, 과업 지향문화에는 영향관계 가 없는 것으로 확인되 었다.	제주 카지노 기업 직원(225 부)
	이은숙 외(2015),	직무만족을 매개로 하 여 조직동일시와 조직 내 일탈행동에 유의한 영향을 줌. 심리적 임파워먼트와 조직 동일시에 영향을 미침.	PCO기업 근무 직원 (100부)
조직동일시	이정훈 외(2014),	상사의 비인격적 감독 과 서비스 종사원의 고객지향성의 관계에서 소진은 두 개념과의 관 계를 부분 매개 하는 것으로 나타남.	기업에 종사하는 종업원 (n=281)
	전태홍 외(2015)	비인격적 감독 행동은 호텔 종사자의 직무스 트레스를 매개로 서비 스 지향성에 부(-)적인 영향.	해군장병 대상(376부)
고객 지향성 및 서 비스 제공 수준	박남수 외(2018),	(-)	서비스 기업 종사원(286부)
	박혜영 외(2020)	유의한 영향력이 있지 않은 것으로 파악됨.	국내 특급호텔 종사자 대상 (244부)
보안정책 준수 의지	김영수 외(2016)		한국인 직장인(322명)
판매성과 행동	이인구(2020)		가전업체 판매원 (173개)
일탈행동	한주원 외(2009),	조직일탈(+), 상사일탈(+)	기업조직대상(271부)
	김정심 외(2012),	(+)	카지노딜러대상(313부)
	배건 외(2018),	(+)	군조직초급간부(411부)
	김선주 외(2018),	(+)	직장인 대상(413부)
	김천중 외(2020),	(+)	충남소계기업근로자 (160부)
황성주 외(2014),	대인일탈(+), 조직일탈(+)	MBA과정학생(49부) 에너지기업직원(50부) 인터넷 설문(118부) (총 217부)	
정호일(2015),	조직일탈(+)	전북소계기업 관리직 근로자 대상(150부)	
김다미 외(2016),	(+)	다양한조직의 직장인(291부) 직장인(319부)	

	김선주 외(2017),	상사에 대한 신뢰의 매개로 당사대상은 부분 매개	특급호텔종사원(228부)
	강상묵(2017), 조선경 외(2018),	조직대상 일탈과의 관계에서는 완전매개 효과 일탈적과업행동(+) 조직일탈(+)	300인 이상 근무기업 (1차 534부, 2차 423부) 동일편의 문제 최소화를 위한 조사. 직장인 대상(434명)
	황성주 외(2019),	정서적 안정성이 낮은 사람일수록 비인격적 감독을 높게 지각하고 이로 인해 대인, 조직일탈행동에 관여하게 됨. 대인일탈(+)	국내기업사무직(318명) 각종기업근로자(293부)
	황성주 외(2020), 조유호 외(2019),	비인격적 감독과 일탈 행동간의 관계에서 스트레스가 매개효과를 나타냄.	중국기업 직장인 대상(260부)
	최병권 외(2020)	상사대상 일탈행동은 역U자형의 비선형 관계.	
조직시민행동	한주원 외(2010),	(-)	비인격적 감독을 받은 경향이 있는 부하와 상사 한쌍 (466부, 233쌍) 교육기관사무직(221부)
	이경근 외(2010), 김정진(2011),	(-) (-)	비인격적 감독을 받은 경향이 있는 부하대상(233부) 제조업과 서비스기업 대상 (255쌍)
	이수진 외(2012),	(-)	관공서, 공기업, 금융기관 직원대상(258부)
	박계홍 외(2012),	(-)	일반 직장인(223부) 금융기관 종사자 (217명)
	정유제 외(2013), 이경근 외(2013),	자부심 및 존중감에 강한 부(-)의 효과를 지니고, 자부심 및 존중감에 대한 판단은 종업원들의 조직시민행동과 이직의도에 유의적인 효과를 지님.	일반 기업체 직장인(461부)
	정유제 외(2014),	개인지향 조직시민행동에는 유의한 영향을 미쳤으나, 조직지향 조직시민행동에는 직접적인 영향을 미치지 못함.	여행사 종사원(461부)
	김주연 외(2015),	조직몰입, 조직시민행동에 유의한 영향을 미치지 못함.	외식업체구성원(376부) 군조직의 초급 간부 대상 (411부)
	남경숙 외(2016), 배건 외(2018),	조직시민행동에 유의한 영향을 미치지 않음 스트레스가 매개효과를 가짐	각종기업종사자(293부)
	조유호 외(2019),	(-)	중국내 백화점 서비스 근로자(158명)

	유영 외(2019)	(+) (+)	특1급호텔직원(303부) 체육회직원 및 지도자(234부) 군조직 간부(319부)
조직침묵 (매개변수 사용)	강재완 외(2014), 강종구 외(2014), 엄상용 외(2015), 정호일(2015), 김판영 외(2015), 최철수(2016), 김장익(2017), 백수진 외(2017), 김승희 외(2017), 강상묵 외(2018), 지진호 외(2020)	(+), 정서고갈을 매개로 하여 조직침묵을 이끌어냄. (+) (+) (+) (+) (+) (+) (+) (-)	기업관리직 근로자 대상(150부) 여행사 종사원(241부) 여행업체종사원(239부) 호텔 및 외식업체 종사원(342부) 호텔 1년 이상 근무 근로자(500부) 카지노 딜러(283부) 특급호텔종사자(247부) 외식업 종사자(279부)
	이수진 외(2012), 김완상(2013), 최호중(2016), 박정민 외(2020)	구성원의 직무성과에 미치는 영향에 구성원의 건설 반응이 매개함을 증명함. 조직 공정성에 부적 효과를 가져, 결국 조직 효과성(업무성과, 조직 몰입)을 위협하는 매개 요인. 반생산적 업무행동에 정의 영향을 줌. (-) (-)	제조업과 서비스업 기업 대상(255쌍) 군조직 소대급 이하 간부 및 병사(243쌍) 특급호텔 조리 종사자(360부) 비행 승무원(226부)
혁신행동 (매개변수 사용)	임창현 외(2013), 조태준 외(2018), 이현기 외(2016), 황한술 외(2019), 김상수 외(2019)	(-) (-) (-) (-)	대기업 구성원(393부) 중소 및 대기업 종사 직원(310부) 직장인 대상(247부) 국내기업근로자(397쌍) 기업 종업원(382부)
창의성	이현기 외(2016), 황한술 외(2019), 김상수 외(2019)	(-)	중소 및 대기업 종사직원(310부)
역할내 행동 (매개변수 사용)	조태준 외(2018)	리더의 비인격 행동과 구성원의 건설 반응간의 부적(-) 관계는 LMXSC가 높을수록 더 강하게 나타남.	군 조직 소대급 이하 간부 및 병사(243쌍)
건설적 반응	김완상(2013)	(-)	30개 기업 대상 구성원(347부)
지식창출/ 지식공유 (조절변수 사용)	조운형 외(2016)		
기타 결과 변수			
일-가정 갈등	김다미 외(2016)	(+)	다양한 조직의 직장인(291)

(매개변수 사용)

이규만(2017)
전빛나 외(2019)

(+)
일-가족 균형(-), 일-여
가 균형(-), 일-성장 균
형(-)

부)
리조트근무직원(435부)
대기업 과장급 이하 직원
(629부)

3. 선행연구 결과 관련 한계 및 향후 연구 방향성

직장 내 괴롭힘 등의 사회적 이슈로 인하여, 비인격적 감독에 대한 관심이 부각되었다. 이에 따라 국내에서 2009년부터 지금까지 다양하고 많은 연구가 진행되어 왔다. 이러한 연구 결과에도 불구하고, 비인격적 감독 관련 연구가 가진 한계점 역시 존재한다. 백연정·김문정(2019)의 경우 방법론적인 고찰을 통해 동일방법편의(common method bias), 척도의 타당성 부족(lack of validation of as measures), 역인과 관계(reverse causation), 불충분한 모델 명세화(inadequate model specification)를 중심으로 문제점을 다루었다. 앞서 정리하여 제시한 선행요인 및 결과요인 관련 연구들을 종합할 때, 비인격적 감독 관련 연구에서 공백이 존재하는 부분을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 비인격적 감독 연구에서의 대부분 연구는 일반화의 가능성이 한계점이 될 수 있다는 것이다. 즉, 대부분의 연구 대상 혹은 자료 수집은 특정 조직의 구성원이나 혹은 특정 기업(혹은 산업)의 근로자 연구를 하기 때문에 비인격적 감독의 일반화의 한계점이 있을 수 있다. 이러한 측면에서 향후 연구에서는 다양한 산업체 군별로 표본의 크기를 확대 수집하여 다양한 각도에서의 입체적인 분석을 통하여 비인격적 감독의 일반화 가능성을 높일 필요가 있다. 이와 관련하여 김진희·이수진·변국도(2019)에서도 다른 특성을 지닌 조직이나 직종에서는 다르게 나타날 수 있는 가능성도 고려하여야 한다고 언급한 바 있다. 또한 조유호·정양운(2019)은 실증연구를 위해 비교적 여러 산업별 종사자를 대상으로 표본추출하여 연구를 진행하였으나 표본의 크기와 표본 사업군의 관점에서 볼 때 잠재적 위험성을 가질 수 있다고 하였으며, 추후 연구에는 좀 더 다양한 산업군과 표본의 크기를 확대하여 그 한계점을 극복하였으면 한다고 제안하였다. 즉, 향후 연구에서는 산업별 표본선정보다는 직종별(사무직, 제조직, 서비스직 등) 표본선정을 통한 실증연구가 비인격적 감독의 여러 특성상 의미가 있을 것으로 사료 된다고 제시하였다.

둘째, 비인격적 감독 설문지의 응답 방법의 한계점 역시 고민이 필요한 부분이다. 대부분의 연구에서 부하를 대상으로 설문을 시행하는 비인격적 감독의 특성상 부하 직원인 응답자가 자기자신을 좀더 긍정적이고 좋게 보이려는 생각을 가지고 설문에 답변을 한다는 것이다. 이러한 응답 방식은 결과에 있어 오류를 범할 수 있기 때문에 자기 자신의 주관적 생각을 보다 객관적인 방법을 통해 응답할 수 있도록 설문의 응답 방법에 대해 추가적인 고민이 있어야 할 것이다.

셋째, 대부분의 비인격적 감독의 연구는 위에서 언급했듯이 부하가 인지하는 상사에 대한 비인격적 감독에 대한 연구라 할 수 있다. 이는 실제로 상사에 대한 측정을 하지 않은 부하가 인식한 측정 결과이기 때문에 한계가 있을 수 있다. 이에 대해 김진희·이수진·변국도(2019)는 비인격적 감독에 관한 설문을 상사에게 동일하게 시행하고 그 인지 차이의 간극이 직무열의 및 발언행동에 미치는 영향을 분석해 볼 수 있다면 흥미로운 것이라고 제시한 바 있다. 전빛나·이청림·박지호(2019) 역시 기존 비인격적 감독 관련 연구들은 부하가 인지하는 상사의 수준에 대한 연구를 실시하였다는 점에서 실제 상사에 대한 측정이 이루어지지 않았다는 한계점을 언급한 바 있다.

이러한 측면을 바탕으로 향후 비인격적 감독 관련 연구의 방향성을 제시한다면 다음과 같다. 첫째, 비인격적 감독 행위는 개인적 차원의 피해자에 영향을 미칠 뿐 아니라 조직 전체에도 엄청난 부정적 영향력을 끼치는 것으로 많은 연구 결과에서 나타났다. 또한 개인적 차원의 피해 뿐만 아니라 조직에서의 주위 동료라고 할 수 있는 주위의 동료 또한 그러한 비인격적 감독의 피해자를 관찰하고 있을 경우에는 많이 힘들 것이다. 아마도 주위의 관찰자(동료)들 또한 언젠가는 비인격적 감독 행위의 대상이 자신이 될 수도 있다는 생각을 가지고 잠재적 위협으로 생각할 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 비인격적 감독에 따른 피해자 뿐만 아니라 관찰자인 주위 동료들에 대한 연구가 필요하다.

둘째, 비인격적 감독 행위에 대한 다양한 변수를 연구하면서 아직까지는 사회 네트워크 이론을 적용한

사례가 없다. 사회 네트워크 이론은 조직내에서의 다양한 현상을 잘 설명할 수가 있는데, 예를 들어 비인격적 감독에 대해 사회 네트워크 이론 중에 하나인 중심성 (Centrality), 혹은 구조적 틈새(Structural Hole)와 관계에 대한 중요한 이슈인 강한 연결(Strong Ties)과 약한 연결(Weak Ties)일 경우, 또한 밀도(Density)가 높은 집단과 밀도가 낮은 집단 등의 다양한 변수를 적용한다면 많은 향후 연구에서 다양한 결과가 나올 것으로 예상된다. 예를 들어 중심성은 한 행위자가 전체 네트워크에서 중심에 위치하는 정도를 표현하는데 중심성이 높을 경우와 낮을 경우 결과에 대한 영향이 달라 질 것으로 예상하고, 구조적 틈새를 차지한 행위자(정보확보 능력자)인 경우는 비인격적 감독자의 행동의 변화가 어떻게 일어나는지에 대한 연구, 더불어 조직에서 네트워크의 관계가 강하게 연결된 경우와 그렇지 않고 약하게 연결된 경우, 또한 밀도가 높은 조직에서 혹은 낮은 조직에서의 비인격적 감독의 행위 자체에 대한 변화 및 비인격적 감독의 행위에 대한 결과에 대한 연구가 필요해 보인다.

셋째, 비인격적 감독 행위에 대해서 지금까지의 연구는 조직 혹은 개인에 대해 대부분 부정적인 결과에 대해서만 대부분 연구를 진행하였다. 그러나 Tepper(2017)에 따르면 이론적으로 비인격적 감독행위는 부하직원의 직무 관련 태도와 행동에 부정적인 영향을 미칠 수도 있고, 긍정적인 영향을 미칠 수도 있다고 하였다. 향후 연구에서는 비인격적 감독 행위에 대해서 긍정적 효과에 대해서도 탐구가 필요하다.

마지막으로, 비인격적 감독에서 야기된 결과로 한주원(2008)은 개인의 심리적 스트레스와 더불어 직원 재고용, 재훈련과 같은 이직 대체비용, 심리치료, 소송비용, 생산성 저하 등 조직의 손실을 감안할 때 감독자의 부하에 대한 공격적 행동은 조직의 생산성 강화에 큰 걸림돌이 될 수 있다. 따라서 개인이나 조직뿐 아니라 사회적인 차원에서 이를 조직행동의 주요변인으로 이해하고 관리해야 한다고 하였다, 따라서 비인격적 감독 행위는 개인은 물론 조직의 성과와 문화, 조직 구성원들의 행동 변화 등에 많은 영향을 끼치는 것은 물론 사회 전체에도 영향을 끼칠 것으로 예상된다. 예를 들어 이직율의 증가는 실업률의 증가로 이어질 수가 있을 것이고, 조기에 퇴직이 증가하는 현상 또한 나타날 수가 있을 것으로 예상된다. 더불어 비인격적 감독을 당한 구성원의 심리적, 혹은 신체적인 고통으로 인해 의료비용의 증가로 이어질 수 있고, 부정적 조직문화는 불신을 넘어 갈등 증가와 같은 사회적인 병리 현상으로도 나타날 수가 있을 것으로 예상된다. 이에 따라 비인격적 감독 행위로 인한 사회적 차원의 부정적 효과에 대한 심도 있는 연구 또한 필요하다.

IV. 결론

1. 본 연구의 시사점

지금까지 본 연구는 2009년부터 2020년까지 국내에서 이루어진 비인격적 감독 관련 연구들을 선행요인 및 결과요인으로 나누어 살펴보고, 이슈 및 향후 방향성을 제시하였다. 이를 통해 본 연구가 가진 시사점은 다음과 같다. 먼저 학술적 측면에서는 비인격적 감독과 관련해서 최초의 국내 연구인 이수진 외(2009)를 시작으로 가장 최근 이루어진 2020년 연구들을 정리한 연구라는 점이다. 이를 위해 본 연구에서는 Zhang and Bednall(2016)의 메타연구와 백연정, 김문정(2019)의 리뷰 연구를 기초로 비인격적 감독의 선행요인과 결과요인 분류를 체계적으로 분류하여 제시하고자 하였다. 즉, 선행변수는 상사의 특성, 부하의 특성, 상황적 특성으로 나누었으며, 결과변수는 인지/인식, 정서/감정, 태도, 행동 등으로 분류하여 정리하였다. 이러한 종합적 정리를 통해 관련 연구의 이슈 도출과 향후 연구 방향성을 도출하였는데, 이러한 측면은 향후 비인격적 감독 관련 연구를 수행함에 있어 유용한 이정표가 될 수 있을 것이다. 특히 그간 국내에서 수행된 비인격적 감독과 관련된 연구들을 총체적으로 정리함으로써 기존 연구가 이룩한 성과들을 충실히 제시하였을 뿐만 아니라, 추가 논의가 필요한 연구의 공백들을 발견함으로써 향후 비인격적 감독 관련 논의의 외연이 확대될 수 있는 측면들을 제시 하였다. 예를 들어, 사회적 네트워크 관점을 기반으로 리더와의 네트워크와 함께 본인, 그리고 동료들 간의 네트워크 특성을 분석함으로써 기존의 상사-부하 당사자인 쌍(dyad) 관계 이상의 다층적이고, 다각적인 측면에서 상사의 비인격적 감독이 미치는 영향을 논의할 수 있을 것이다. 이러한 시도들은 지난 10여 년 넘게 활발히 이루어져 온 비인격적 감독 관련 국내 연구들이

질적으로 도약하기 위한 보다 풍부한 시각을 제공한다는 점에서 학술적 의의가 있다고 할 것이다.

다음으로 실무적 측면에서는 그간 이루어진 국내 연구들의 총체적 제시를 통해 조직에서 부정적 영향을 미치는 비인격적 감독행위를 최소화하기 위해 어떠한 노력을 해야하는지에 대해 선행연구 유형화를 바탕으로 상사 개인, 부하 개인, 그리고 조직 차원으로 나누어 살펴보았다는 점이다. 즉, 실무 차원에서는 채용이나 선발 시 구성원의 성격특질이나 가치, 태도 등에 대한 검증 작업을 보다 엄격히 할 필요가 있으며, 교육훈련 시에도 단순히 직무 능력 제고보다는 인권이나 조직가치 등 보다 근본적인 가치역량을 높일 수 있는 측면이 강화되어야 한다. 뿐만 아니라, 승진이나 직책 부여 시 다양한 평가원을 통해 상사의 리더십을 평가함으로써 비인격적 감독행위의 발현 가능성을 최소화할 필요가 있다. 또한, 조직 측면에서도 조직문화 등을 통해 조직 구성원들이 어떠한 가치와 태도를 갖추어야 하는지에 대해 커뮤니케이션하고 바람직한 방향으로 나아가기 위한 지원제도를 수립하여 제공할 필요가 있다. 이러한 유형별 구분의 제시와 방안 제공은 전 사회적으로 갑질 이슈 등으로 인해 개인 및 조직, 사회에 미치는 부정적 노력을 최소화하고 조직 구성원의 웰빙과 조직 건정성 향상에 기여하는데 공헌할 수 있을 것이다.

2. 본 연구의 한계 및 향후 연구과제

이러한 시사점 이외에 본 연구가 가진 한계를 제시하면 다음과 같다. 본 연구는 문헌연구를 바탕으로 수행되었으므로 실증적인 검증을 위해서는 보다 구체적인 맥락을 설정하여 연구를 진행할 필요가 있다. 특히 본 연구에서 총체적인 리뷰를 통해 도출한 향후 연구 방향성과 관련해서는 결과 축적을 위해 실증 연구가 반드시 필요한 부분으로, 비인격적 감독 관련 연구의 양적 확장 및 질적 심화를 위해서는 보다 다양한 방법으로 맥락을 반영한 연구들이 이루어질 필요가 있다. 뿐만 아니라, 본 연구는 국내 연구만을 대상으로 살펴보았는데, 사회적 가치나 문화 등에 따라 비인격적 감독에 대한 인식 정도가 상이할 수 있으므로 향후에는 국외 연구와의 비교를 통해 국내에서만 특징적으로 나타나거나 강하게 나타나는 선행요인 또는 결과요인을 도출할 필요가 있다. 특히, 국외 연구들을 토대로 제시된 리뷰 결과들과 국내 연구 결과들의 비교를 통해 국내에서 보다 의미 있는 선행요인 또는 결과요인들을 도출함으로써 문화적 특성을 반영한 또 다른 연구들을 활성화하는데 기여할 수 있을 것이다. 또한 보다 정량적인 측면에서 기존 연구들을 정리한다는 측면에서 메타 연구가 이루어질 필요가 있다. 이미 비인격적 감독과 관련된 국내 연구들이 대거 이루어져 왔으므로, 이러한 연구 성과들을 기반으로 메타 연구를 수행한다면 리뷰 연구의 시사점에 더하여 기존 연구 결과들을 정리하고 향후 연구 방향성을 도출하는 또 다른 의미 있는 접근법이 될 수 있을 것이다. 이에 더하여 국외 메타연구와의 비교를 통해 상관관계의 강도 등을 비교함으로써 앞서 기술한 리뷰 연구 비교와 마찬가지로 문화적 특수성에 기반한 맥락적 효과를 도출하는데 도움이 될 수 있을 것이다. 마지막으로 기존 연구를 통해 도출한 이슈 및 방향성에서 미처 파악하지 못한 연구의 공백들이 존재할 수 있는데, 비인격적 감독에 대한 보다 다각적인 측면들을 도출하기 위하여 구체적인 사례연구나 심층인터뷰를 실시한다면 기존의 시각과는 또 다른 의미 있는 변수들을 도출할 수 있을 것이다.

References

<국내 문헌>

- 강광성, 박계홍, 최영근 (2012). “조직 내 부정적인 행태들과 구성원의 이직의도 간 관계에서 상사-부하 교환관계의 결과 조직지원인식의 조절효과에 관한 연구”, *산업교육연구*, 26(2): 155-181.
- 강민철, 신유형 (2019). “비인격적 감독의 선행요인 고찰: 상사의 업무 과부하, Type A 성격, 번아웃이 비인격적 감독에 미치는 영향”, *조직과 인사관리연구* 43(2): 97-127.
- 강상묵 (2017). “호텔 조직 내 상사의 비인격적인 감독행위가 종사원의 정서적 고갈과 일탈적 과업행동에 미치는 영향: 정서적 고갈의 매개효과와 감성지능의 조절효과”, *Tourism Research*, 42(4): 1-22.
- 강상묵, 권진희 (2018). “호텔 종사원이 지각하는 비인격적인 감독행위가 조직침묵에 미치는 영향에 있어 자아존중감의 조절효과에 관한 연구”, *관광경영연구*, 82: 539-560.

- 강재완, 홍영옥 (2014), "호텔기업 상사의 비인격적 감독이 조직침묵에 미치는 영향: 심리적 계약위반의 매개효과를 중심으로", *한국관광학회 국제학술발표대회집*, Vol. 75 No. 1 pg. 559, 15 p.
- 강종구, 정경수, 김동현 (2014), "체육조직의 비인격적 감독 심리적 계약위반 및 조직침묵 구조관계", *한국체육과학회지*, 23(6): 385-398.
- 곽연선, 정예슬, 손영우 (2017), "비인격적 감독의 차별적 영향: 소명의식과 경쟁적 문화의 조절된 매개효과 모델 검증", *한국심리학회지* 30(3): 443-464.
- 김경숙, 김해옥, 현성철 (2019), "항공사 승무원 조직 내 비인격적 감독의 원인 및 결과에 관한 연구", *호텔경영학연구*, 28(2): 19-33.
- 김다미, 정현선, 박동진 (2016), "상사의 비인격적 감독이부하의 일-가정 갈등 및 대인 일탈행동에 미치는 영향에서의 매개 및 조절효과 연구", *한국심리학회지: 문화 및 사회문제*, 22(1): 87-118.
- 김미경, 문재승 (2017), "진정성 리더십과 비인격적 리더행동의 적하효과와 LMX 의 조절효과", *인적자원관리연구*, 24(3): 79-100.
- 김민경, 임소영, 정병웅 (2020), "여행업의 고객 불량행동과 상사의 비인격적 감독이 정서적 소진과 서비스 사보타주 및 래포에 미치는 영향", *관광연구저널* 34(12):139-153
- 김삼영, 박희태 (2017), "구성원의 나르시즘이 상사의 갈등과 비인격적인 행동에 미치는 영향: 상사의 나르시즘 조절효과", *인적자원관리연구*, 24(2): 87-101.
- 김상수, 박인, 정범구 (2019), "비인격적 감독이 창의성에 미치는 영향: 조직 냉소주의의 매개효과와 회복탄력성의 조절효과를 중심으로", *경영경제연구*, 41(3): 87-116.
- 김선주, 이현웅 (2018), "비인격적 감독과 일탈행동 간의 관계: 권력거리성향이 조절하는 상호작용공정성의 매개효과", *한국경영학회 통합학술발표논문집*, 2018(8): 1019-1039.
- 김선주, 한인수 (2017), "비인격적 감독, 상사에 대한 신뢰, 일탈행동의 관계: 자기통제능력의 조절된 매개효과", *조직과 인사관리연구*, 41: 65-94.
- 김승희, 이수광 (2017), "카지노 종사원이 지각하는 비인격적 감독이 조직침묵에 미치는 영향에 있어 조직지원인식의 조절효과에 관한 연구", *Tourism Research*, 42(4): 43-68.
- 김영근, 노성민 (2017), "상관의 유해한 (Toxic) 리더십이 조직 구성원의 이직의도에 미치는 영향-지방공기업을 대상으로", *한국지방행정학보 (KLAR)*, 14(2): 201-227.
- 김영수, 최영근, 유태종, 유진호 (2016), "비인격적 감독이 종업원의 보안준수 의식에 미치는 영향", *정보보호학회논문지*, 26(5): 1243-1250.
- 김영중, 정윤조 (2016), "고용형태에 따른 조리 종사원이 인지하는 상사의 비인격적 감독이 직무열의, 이직의도에 미치는 영향", *관광학연구*, 40(9): 85-99.
- 김예은, 정선욱 (2020), "상사의 비인격적 감독이 부하직원의 직무 열의에 미치는 영향과 심리적 계약 위반의 매개 효과", *아태비즈니스연구*, 11(2), pp.119-132.
- 김완상 (2013), "리더 행동이 구성원의 반응과 직무성과에 미치는 영향", *리더십연구*, 4: 77-111.
- 김장익 (2017), "외식업 분야에서 상사의 비인격적 감독, 사회적 지지, 조직침묵, 이직의도간의 영향관계", *Tourism Research*, 42(4): 69-86.
- 김재철, 김현정 (2020), "비인격적 감독에 따른 심리적 증상이 조직경력성장에 미치는 영향: 조직지원인식의 조절된 매개효과", *조직과 인사관리연구*, 44(3), pp.53-82.
- 김정심, 차길수 (2012), "카지노산업에서의 비인격적 감독, 일탈행동 및 감성지능의 관계에 관한 연구", *Tourism Research*, 36: 1-22.
- 김정진 (2011), "조직 내 상사의 비인격적 감독이 부하의 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구", *지식경영연구*, 12(4): 1-15.
- 김정진, 박경규, (2012), "상사의 비인격적 감독과 성격에 관한 연구". *대한경영학회지*, 25(1): 461-481.
- 김주연, 이형백. (2015), "상사의 모욕적 행동이 여행사 종사원의 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향-조직공정성의 매개효과", *관광연구*, 30(4): 187-208.
- 김진희, 이수진, 변국도 (2019), "상사의 비인격적 감독이 구성원의 발언행동에 미치는 영향: 자원보존이론의 관점에서", *인사조직연구*, 27(3) , pp.43-71.
- 김찬중, 정수진 (2020), "비인격적 감독 유발요인이 부하의 직무스트레스 및 일탈행동에 미치는 영향: 감성지능의 조절효과와 정서적 소진의 매개효과", *무역연구*, 16(6), 76, pp.501-518.

- 김판영, 이영림 (2015), "상사의 비인격적 감독과 여행사 종사원의 조직침묵, 조직몰입과의 영향관계", *한국콘텐츠학회 논문지*, 15(5): 507-514.
- 나운선, 박상언 (2018), "상사의 비인격적 감독에 대한 인식이 부하직원의 이직의도에 미치는 영향: 직무소외감의 매개효과를 중심으로", *생산성능집*, 32(2): 97-132.
- 남경숙, 유영진 (2016), "공정성이 비인격적 감독과 조직시민행동에 미치는 영향", *한국콘텐츠학회논문지*, 16(4): 324-334.
- 류형서, 류기상 (2018), "외식업체 상사의 '갑질'이 결과변수에 미치는 영향: 조직공정성의 조절효과를 중심으로", *호텔경영학연구*, 27(1): 91-107.
- 박계홍, 최영근 (2012), "비인격적 감독과 부하의 조직행동 간의 관계에서 조직지원인식의 조절효과 탐색", *인적자원개발연구*, 15(1): 127-151.
- 박규석, 이경근 (2015), "상사의 비인격적 감독과 부하의 일-가정 영역의 관계에서 직무스트레스와 권력거리의 역할", *인적자원관리연구*, 22(3): 65-88.
- 박남수, 차길수 (2018), "상사의 비인격적 감독과 서비스 종사원의 고객지향성 관계에서 직무탈진의 매개효과", *Tourism Research*, 43(2): 73-92.
- 박오수, 고동운 (2009), "차 상위 리더의 리더에 대한 모욕행위의 적하효과 (trickle-down effect)", *경영학연구*, 38(4): 1027-1058
- 박정민, 이원화 (2020), "비인격적 감독과 사회적 지원이 반생산적 업무행동과 과업성과에 미치는 영향: 항공사 객실승무원을 대상으로", *사회융합연구*, 4(6), 18, pp.1-11.
- 박현선, 정현선, 박동건 (2015), "상사의 비인격적 감독과 과업수행 수준의 상호작용이 종업원의 조직 냉소주의에 미치는 영향", *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 28(2): 225-248.
- 박혜영 (2020), "상사의 비인격적 감독행동과 자아효능감, 직무스트레스, 심리적 안녕감, 이직의도 간의 구조적 관계: 자아효능감의 매개효과를 중심으로", *무역연구*, 16(6), pp.687-704.
- 박혜영, 김효선 (2020), "고객불량행동과 상사의 비인격적 감독 행동이 직무스트레스, 서비스 지향성, 서비스 제공 수준에 미치는 영향", *서비스경영학회지*, 17(4), pp.191-217.
- 박희태 (2018), "상사-구성원 자기효능감과 상사의 비인격적인 행동 간의 관계 연구", *인적자원관리연구*, 25(1): 1-15.
- 배진, 이규만 (2018), "비인격적 감독과 이직의도 간의 관계 및 직무스트레스와 회복탄력성의 조절효과", *기업경영리뷰*, 9(2): 193-207.
- 배진, 이규만 (2018), "비인격적 감독이 구성원의 행동에 미치는 영향: 조직동일시의 매개효과", *경영교육연구*, 33(4), pp.271-289.
- 백수진, 강재완 (2017), "호텔직원의 직급에 따른 상사의 비인격적 감독과 조직침묵의 영향관계에 대한 연구", *관광학연구*, 41(5): 35-51.
- 백연정, 김문정 (2019), "비인격적 감독행위의 연구동향: 국내 연구를 중심으로", *리더십연구*, 10. 4: 57-90.
- 백혜옥, 신진교 (2018), "상사의 비인격적 행동과 직무열의 간 관계에서 개인특성 및 조직특성의 조절효과", *조직과 인사관리연구*, 42: 1-33.
- 신현정, 이희찬, 김진후 (2017), "정서적 몰입에 따른 호텔 주방 부서장의 감독유형 요인과 구성원의 직무만족간 영향관계", *관광연구저널*, 31(1): 5-17.
- 안상윤, 한수연 (2018), "상사의 비인격적인 행동이 객실승무원의 조직몰입에 미치는 영향", *관광연구저널*, 32(12): 67-79.
- 안서희, 이희수 (2019), "상사의 비인격적 감독이 직무열의에 미치는 영향과 조직지원인식의 조절효과", *리더십연구* 11. 1: 169-194.
- 엄상용, 김도영, 최민식 (2015), "학술논문: 군 조직에서 상급자의 비인격적 감독이 조직침묵에 미치는 영향: 정서적 고갈의 매개효과를 중심으로", *군사논단*, 84: 217-237.
- 연하, 조윤형 (2020), "직업소명의식에 대한 상사의 비인격적 감독, 조직기반 자긍심의 영향력", *리더십연구* 11. 5: 195-219
- 오상적, 박오원 (2016), "상사의 비인격적 행동이 부하직원의 직무스트레스에 미치는 영향: 부하직원 주도성의 조절효과를 중심으로", *산업혁신연구*, 32(3): 169-195.
- 유엽, 함상우, 박원준 (2019), "리더의 비인격적 감독이 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향: 감정노동과

- 가정-일 긍정적 전이의 역할”, *리더십연구*, 11(1), pp.33-58.
- 이경근 (2011), "The Moderating Effects of Perceived Supervisor's Power and Negative Affectivity on the Relationship between Abusive Supervision and Employees' Workplace Deviance", *Journal of Human Resource Management Research*, 18(4): 191-214.
- 이경근 (2012), "상사의 비인격적 감독이 부하의 교환관계지각 및 이직의도에 미치는 영향과 성격특성의 조절효과", *산업경제연구*, 25(4): 2437-2461.
- 이경근 (2014), "상사의 비인격적 감독이 부하의 가족침해행동에 미치는 영향 : 조직기반 자이존중감의 매개효과", *산업경제연구*, 27(3), pp.1233-1255.
- 이경근, 조용현 (2010), "상사의 비인격적 감독과 부하의 조직시민행동 차원 간의 관계에서 상사신뢰의 매개효과", *인적자원관리연구*, 17: 173-191.
- 이경근, 조용현 (2013), "상사의 비인격적 감독이 조직시민행동과 이직의도에 미치는 영향: 자부심과 존중감의 역할", *조직과 인사관리연구*, 37: 65-92.
- 이규만 (2017), "비인격적 감독이 정서적 고갈과 이직의도에 미치는 영향: 직장 가정 갈등의 매개효과", *경영경제연구*, 39(1): 1-23.
- 이상민 (2014), "카지노 기업 조직문화와 비인격적 감독의 상호관계에 관한 연구: 제주지역 카지노를 중심으로", *관광레저연구*, 26(5): 249-265.
- 이상호, 김민정, 김형호 (2020), "상사의 비인격적 감독과 동료의 무례함이 조직 냉소주의에 미치는 영향: 증분적 효과와 상호작용 효과", *대한경영학회지*, 33(7), pp.1221-1245.
- 이상훈, 조태준 (2018), "상사의 비인격적 감독이 감정노동 전략을 매개로 현장서비스 종업원의 고객지향 영역초월 행동에 미치는 영향", *역량개발학습연구*, 13: 109-140.
- 이상희 (2019), "직장 내 괴롭힘 금지제도의 현황과 과제: 근로자 실태조사 결과를 중심으로", 직장 내 괴롭힘 금지제도 1주년 토론회. P19-56
- 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, 김석영, 김보영, 윤석화 (2012), "상사의 비인격적 행동과 직무수행 간의 매커니즘에 관한 연구", *경영학연구*, 41(3): 607-639.
- 이유나, 전재균 (2020), "상사의 비인격적 감독과 고객의 불량 행동이 카지노 종사원들의 감정노동을 매개로 직무소진에 미치는 영향", *Journal of The Korean Data Analysis Society*, 22(5), pp.1923-1939.
- 이은숙, 김예지, 이상민 (2015), "PCO (Professional Convention Organizers) 기업 조직문화와 비인격적 감독의 상호관계에 관한 연구", *관광레저연구*, 27(3): 215-232.
- 이인구 (2020), "상사의 개방행동이 비인격적 감독행동, 이직의도, 판매성과에 미치는 영향: 비인격적 감독행동의 매개효과를 중심으로", *경영컨설팅연구*, Vol. 20, Issue 1, p. 307-317.
- 이정훈, 문지영, 허일무, 이종호 (2014), "상사의 비인격적 감독이 부하의 조직동일성과 조직이탈행동에 미치는 영향", *한국산학기술학회 논문지*, 15(5): 2806-2820.
- 이현기, 이은진, 정인호 (2016), "상사의 비인격적 감독이 부하의 창의성에 미치는 영향과 동료로부터의 지식수혜 및 상사의 지적자극의 조절효과", *HRD연구*, 11: 1-23.
- 이혜민, 고유진, 김규리, 송영수 (2020), "조직 구성원의 내적 동기와 창의적 과정 몰입이 조직창의성 촉진요인에 미치는 영향: 조직 내 상사의 비인격적 감독의 조절 효과", *기업교육과인재연구*, 22(3), pp.231-256
- 임창현, 이희수 (2013), "상사의 비인격적 감독 행동이 조직효과성에 미치는 영향: 상사신뢰의 매개효과와 회복탄력성의 조절효과를 중심으로", *HRD 연구*, 15(3): 85-115.
- 전빛나, 김종인 (2018), "상사의 권위주의적 성향과 상사의 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향-비인격적 감독을 매개로", *생산성논집*, 32(4): 159-188.
- 전빛나, 김태완 (2020), "상사의 비인격적 감독이 부하의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 일-생활 균형을 매개로", *유통경영학회지*, 22(4), pp.81-91.
- 전빛나, 오영호, 전묘 (2019), "상사의 특성이 비인격적인 감독과 부하조직몰입에 미치는 영향 연구", *한국콘텐츠학회 논문지*, 19(7), pp.489-505.
- 전빛나, 이청림, 박지호 (2019), "상사의 특성이 비인격적 감독과 LMX를 매개로 부하의 조직몰입에 미치는 영향 연구", *경영과 정보연구*, 38(2), 74, pp.1-28.

- 전태홍, 정원호 (2015), "상사의 비인격적인 행동이 조직몰입에 미치는 영향-심리적 임파워먼트와 조직동일시의 매개효과", *인적자원관리연구*, 22(4): 25-47.
- 정상원, 송은지 (2018), "고객불량행동 및 비인격적감독행동과 직무소진 간의 관계에서 감정노동의 매개효과 검증", *한국사회복지행정학*, 20(4): 111-138.
- 정수진, 이춘길 (2014), "비인격적 감독행위와 조직성과 및 자아 존중감, 사회적 지원의 영향력에 관한 연구", *산업경제연구*, 27(3): 1285-1308.
- 정유제, 권중생 (2013), "리더의 행동유형과 조직공정성, 조직시민행동과의 관계", *의사결정학연구*, 21(1): 97-120.
- 정유제, 신석호, 이지영 (2014), "리더의 감독행위가 리더-부하 교환관계 (LMX) 와 조직시민행동에 미치는 영향", *인적자원관리연구*, 21(3): 357-379.
- 정호일 (2015), "비인격적 감독행위가 부하의 부정적 조직행위에 미치는 영향에 관한 연구", *산업경제연구*, 28(6): 2767-2788.
- 조신경, 신재구 (2018), "상사의 비인격적 행동이 구성원의 조직 이탈에 미치는 영향: 사회적으로 부과된 완벽주의 및 경쟁의 직렬다중매개를 중심으로", *리더십연구*, 9(3): 29-63.
- 조용현, 장준호 (2017), "비인격적 감독이 호텔종사원의 조직몰입에 미치는 영향", *관광연구저널*, 31(5): 169-181.
- 조용현, 장준호, 정상춘 (2012), "상사의 비인격적 감독이 부하의 태도에 미치는 영향: 상호작용공정성의 매개효과를 중심으로", *인문사회과학연구*, 34: 179-213.
- 조유호, 정양운 (2019), "상사의 비인격적 감독과 부하직원의 역할행동, 조직시민행동, 이탈행동 간의 관계에서 스트레스의 매개효과와 동료지원의 조절효과", *경영연구*, 34(3), pp.147-176.
- 조윤희, 방호진 (2016), "상사의 비인격적 감독이 지식창출과 지식공유에 미치는 영향: 고용안정성의 조절효과", *생산성논집*, 30(3): 53-80.
- 조태준, 이상훈 (2018), "비인격적 감독이 심리적 소유감을 매개로 역할 내 행동과 혁신행동에 미치는 영향", *HRD 연구*, 20(1): 195-223.
- 지진호, 김관영 (2020), "상사의 비인격적 감독이 외식업체 종사원의 조직침묵, 이직의도에 미치는 영향: 동료 지지의 조절효과", *한국의식산업학회지*, 16(3), 48, pp.57-70.
- 최병권, 양신봉 (2020), "비인격적 감독과 정서적 소진의 관계: LMX와 관사의 역할을 중심으로", *기업경영연구*, Vol. 27, Issue 2, p. 149-173.
- 최병권, 이영 (2020), "상사의 비인격적 감독과 부하의 업무노력 및 상사대상 이탈행동의 관계에 대한 연구: 상사-부하간 관사의 조절효과를 중심으로", *리더십연구*, 11(3), pp.3-31.
- 최철수 (2016), "상사의 비인격적 감독과 여행사 종사원의 직무만족, 조직침묵, 이직의도와의 영향관계", *관광경영연구*, 73: 541-560.
- 최호중 (2016), "상사의 비인격적 감독과 조직공정성 및 조직효과성에 미치는 영향: 특급호텔 조리사를 중심으로", *호텔관광연구*, 18(6): 195-216.
- 하선미, 문재승 (2013), "상사의 비인격적 행동이 직무열의에 미치는 영향", *인적자원개발연구*, 16(1): 75-105.
- 한수연 (2020), "상사의 비인격적 감독행위에 대한 인식이 객실승무원의 이직의도에 미치는 영향: 직무스트레스의 매개효과를 중심으로", *관광연구저널*, 34(1): 71-85.
- 한주원, 김정진, 박경규 (2011), "비인격적 감독과 부하의 저항행동 관계에 관한 연구", *경영학연구*, 40(3): 831-857.
- 한주원, 박경규 (2009), "상사의 비인격적 감독이 부하의 직장 내 이탈행동에 미치는 영향", *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 22(2): 233-259.
- 한주원, 박경규 (2010), "비인격적 감독의 선행요인과 부하의 행동에 미치는 영향에 관한 연구", *조직과 인사관리연구*, 34: 61-89.
- 홍영욱, 강제완, 이형룡 (2014), "호텔기업 상사의 비인격적 감독이 조직침묵에 미치는 영향-심리적 계약위반의 매개효과를 중심으로", *관광학연구*, 38(6): 189-207.
- 황성주, 전병준 (2014), "상사의 비인격적 감독이 직장 내 이탈행동에 미치는 영향: 조직지원 인식의 매개효과를 중심으로", *역량개발학술연구*, 9: 1-24.
- 황성주, 전병준 (2015), "상사의 비인격적 감독과 직장 내 이탈행동의 관계: 성별의 조절효과를 중심으로", *한국경영학회 통합학술발표논문집*, 2015(08): 1015-1038.
- 황성주, 전병준 (2019), "부하의 정서적 안정성, 상사의 비인격적 감독 지각, 직장 내 이탈행동의 관계: 전통성의 조절된 매개효과를 중심으로", *한국경영학회 통합학술발표논문집*, 2019(8): 1110-1133.

- 황성주, 전병준 (2019), “상사의 비인격적 감독이 부하의 내부고발의도에 미치는 영향: 정서적 몰입의 매개효과를 중심으로”, *Journal of The Korean Data Analysis Society*, 21(4), pp.1969-1987.
- 황성주, 전병준 (2020), “상사의 비인격적 감독과 부하의 대인일탈행동의 관계 : 전통성의 조절효과 검증”, *생산성논집(구 생산성연구)*, Vol. 34, Issue 1, p. 141-172.
- 황승철, 손승연 (2015), “고성과 작업시스템이 정서적 몰입에 미치는 영향: 상사(리더)의 비인격적 행동의 조절효과를 중심으로”, *리더십연구*, 6: 5-31.
- 황한술, 김희희, 신유형 (2019), “상사의 심리적 특권의식이 비인격적 감독을 통해 부하의 창의성에 미치는 영향과 부하 주도적 성격의 조절효과”, *경영학연구*. 48(6), p.1569-1590.

<외국 문헌>

- Aquino, K. and S. Thau (2009), “Workplace Victimization: Aggression from the Target’s Perspective”, *Annual Review of Psychology*. Jan 01, 2009 60:717-741
- Aquino, K., M. U. Lewis and M. Bradfield (1999), “Justice Constructs, Negative Affectivity, and Employee Deviance: A Proposed Model and Empirical...”, *Journal of Organizational Behavior*. Dec1999, Vol. 20 Issue 7, p1073. 19p.
- Aryee, S., Z. X. Chen., L. Sun and Y. A. Debrah (2007), “Antecedents and Outcomes of Abusive Supervision: Test of a Trickle-Down Model”, *Journal of Applied Psychology*, 92, 191-201.
- Ashforth, B. E. (1994), “Petty Tyranny in Organizations”, *Human Relations*, 47: 755-778
- Bamberger, P. A and S. B. Bacharach (2006), “Abusive Supervision and Subordinate Problem Drinking: Taking Resistance, Stress, and Subordinate Personality into Account”, *Human Relations*, 59, 1-30
- Duffy, M. K., D. Ganster and M. Pagon (2002), “Social Undermining in the Workplace”, *Academy of Management Journal*, 45, 331-351.
- Einarsen, S., M. S. Aasland and A. Skogstad (2007), “Destructive Leadership Behaviour: A Definition and Conceptual Model”, *In The Leadership Quarterly* 2007 18(3):207-216
- Gonzalez-Morales, M. G., M. C. Kernan., T. E. Becker amd R. Eisenberger (2016), “Defeating Abusive Supervision: Training Supervisors to Support Subordinates”, *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2):151-162.
- Grandey, A. A., J. Kern and M. Frone (2007), “Verbal Abuse from Outsiders Versus Insiders: Comparing Frequency, Impact on Emotional Exhaustion, and the Role of Emotional Labor”, *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 63-79.
- Harris, K and K. M. Kacmar (2005), “Easing the Strain: The Buffer Role of Supervisors In The Perceptions of Politics–Strain Relationship”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 337-354.
- Harris, K. J., K. Kacmar and S. Zivnuska (2007), “An Investigation of Abusive Supervision as a Predictor of Performance and The Meaning of Work as a Moderator of the Relationship”, *In The Leadership Quarterly* 2007 18(3):252-263.
- Harris, K. J., K. M. Kacmar and L. A. Witt (2005), “An Examination of the Curvilinear Relationship between Leader–Member Exchange and Intent to Turnover”, *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 363-378.
- Harris, K. J., P. Harvey., R. B. Harris and M. Cast (2013), “An Investigation of Abusive Supervision, Vicarious Abusive Supervision, and Their Joint Impacts”, *Journal of Social Psychology*, Vol. 153 Issue 1, p38-50. 13p. 3 Charts, 2 Graphs.
- Harvey, P., J. Stoner., W. Hochwarter and C. Kacmar (2007), “Coping with Abusive Supervision: The Neutralizing Effects of Ingratiation and Positive Affect on Negative Employee Outcomes”, *The Leadership Quarterly*, 18(3), 264-280
- Hoobler, J. and D. Brass (2006), “Abusive Supervision and Family Undermining as Displaced Aggression”, *Journal of Applied Psychology*, 91, 1125-1133.
- Kermond, C. M. Y and J. M. Schaubroeck (2015), “Supervision, Abusive”, *International Encyclopedia of the*

- Social & Behavioural Sciences*, 2nd ed., Vol. 23, pp. 701-708. Oxford, U.K.: Elsevier.
- Krasikova, D. V., S. G. Green and J. M. LeBreton (2013), "Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda.", *JOURNAL OF MANAGEMENT*; 39 5, p1308-p1338, 31p.
- Lipman-Blumen, J. (2005), "Toxic Leadership: When Grand Illusions Masquerade as Noble Visions", *Leader to Leader*, 36, 29-36
- Mackey, J. D., R. E. Frieder., J. R Brees and M. J. Martinko (2017), "Abusive Supervision: A Meta-Analysis and Empirical Review", *Journal of Management*, Vol. 43 Issue 6, p1940-1965. 26p.
- Martinko, M. J., P. Harvey., J. R. Brees and J. Mackey (2013), "A Review of Abusive Supervision Research", *Journal of Organizational Behavior*; pS120-S137. 18p..
- 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.
- Mitchell, M. S., R. M. Vogel and R. Folger, (2015), "Third Parties' Reactions to the Abusive Supervision of Coworkers", *Journal of Applied Psychology*, 100(4):1040-1055.
- Oh, J. K and C. I. Farh (2017), "An Emotional Process Theory of How Subordinates Appraise, Experience, and Respond to Abusive Supervision Over Time", *Academy of Management Review*, Vol. 42 Issue 2, p207-232. 26p. 1 Diagram, 2 Charts.
- Schat, A. C. H., S. Desmarais and E. K. Kelloway (2006), "Exposure to Workplace Aggression from Multiple Sources: Validation of a Measure and Test of a Model", Unpublished manuscript, McMaster University, Hamilton, Canada.
- Schaubroeck, J. M., A. C. Peng and S. T. Hannah (2016), "The Role of Peer Respect in Linking Abusive Supervision to Follower Outcomes: Dual Moderation of Group Potency", *Journal of Applied Psychology*, 101(2):267-278.
- Shao, P., A. Li and M. Mawritz (2018), "Self-Protective Reactions to Peer Abusive Supervision: The Moderating Role of Prevention Focus and the Mediating Role of Performance Instrumentality", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 39 Issue 1, p12-25. 14p.
- Tepper, B. J. (2000), "Consequences of Abusive Supervision", *Academy of Management Journal*, Vol. 43 Issue 2, p178-190. 13p.
- Tepper, B. J. (2006), "Abusive supervision", In S. Rogelberg & C. Reeve (Eds.), *Encyclopedia of Industrial/Organizational Psychology*, pp.1-4. Sage.
- Tepper, B. J. (2007), "Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda", *Journal of Management*, 33 3, p261-p289, 29p..
- Tepper, B. J., L. Simon and H. M. Park (2017) "Abusive supervision" *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4: 123-152.
- Tepper, B. J., M. K. Duffy and J. D. Shaw (2001), "Personality Moderators of the Relationships Between Abusive Supervision and Subordinates' Resistance", *Journal of Applied Psychology*, 86: 974-983.
- Tepper, B. J., M. K. Duffy., C. A. Henle and L. S. Lambert (2006), "Procedural Injustice, Victim Precipitation, and Abusive Supervision", *Personnel Psychology*, 59, 101-123.
- Tepper, B. J., M. K. Duffy., J. M. Hoobler and M. D. Ensley (2004), "Moderators of the Relationship Between Coworkers' Organizational Citizenship Behavior and Fellow Employees' Attitudes" *Journal of Applied Psychology*, 89, 455-465.
- Thau, S and MS. Mitchell (2010), "Self-Gain or Self-Regulation Impairment? Tests of Competing Explanations of the Supervisor Abuse and Employee Deviance Relationship Through Perceptions of Distributive Justice", *Journal of Applied Psychology (J APPL PSYCHOL)*, Nov2010; 95(6): 1009-1031. (23p)
- Wee, E. X., H. Liao, D. Liu and J. Liu (2017), "Moving from Abuse to Reconciliation: A power Dependence Perspective on When and How a Follower Can Break the Spiral of Abuse", *Academy of Management Journal*, Vol. 60 Issue 6, p2352-2380. 29p. 1 Diagram, 9 Charts, 6 Graphs..
- Yagil, D. (2006). "The Relationship of Abusive and Supportive Workplace Supervision to Employee

- Burnout and Upward Influence Tactics", *Journal of Emotional Abuse*, 6, 49-65.
- Zellars, K. L., B. J. Tepper and M. K. Duffy (2002) "Abusive Supervision and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 87(6):1068-1076.
- Zhang, Y and C. B. Timothy (2016), "Antecedents of Abusive Supervision: a Meta-Analytic Review", *Journal of Business Ethics*. 139(3):455-471.
- Zhang, Y and Z. Liao (2015), "Consequences of Abusive Supervision: A Meta-Analytic Review", *Asia Pacific Journal of Management*. Vol. 32 Issue 4, p959-987. 29p. 1 Diagram, 7 Charts.