

# 상사의 비인격적 감독이 중국 중소기업 구성원들의 지식은폐와 직무열의에 미치는 영향: 상사신뢰의 매개효과 검증

두찌아싱<sup>1</sup>, 장준호<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>호남대학교 경영학부 박사과정, <sup>2</sup>호남대학교 경영학부 부교수

## The Effect of Leader' Abusive Supervision on Employees' Knowledge Hiding and Job Engagement in Chinese SMEs: Testing the Mediating Effect of Trust in Leader

Jiaxing Du<sup>1</sup>, Junho Jang<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>Ph.D. Student, Dept. of Business Administration, Honam University

<sup>2</sup>Associate Professor, Dept. of Business Administration, Honam University

요 약 COVID-19의 지속적인 영향에 따라 경영환경의 열악함과 경제 전반의 하락으로 조직성과에 막강한 부정적인 영향을 미치고 있다. 본 연구는 중국 중소기업에 종사하는 구성원을 대상으로 그들의 부정적인 변수로 지식은폐에 초점을 두었고 긍정적인 변수와 관련하여 직무열의에 초점을 두었다. 실증분석 결과를 다음과 같다. 첫째, 상사의 비인격적 감독은 구성원들의 상사신뢰에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 구성원들의 상사신뢰는 지식은폐에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 구성원들의 상사신뢰는 직무열의에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 구성원들의 상사신뢰는 상사의 비인격적 감독과 구성원들의 지식은폐 및 직무열의 사이에서 모두 매개 효과가 있는 것으로 나타났다. 이에 따라 본 연구는 어떻게 조직에서 상사들의 비인격적 감독과 구성원들의 지식은폐를 감소시키는 방법과 구성원들의 상사신뢰, 직무열의를 높이는 방법에 대한 시사점을 제시한다.

주제어 : 비인격적 감독, 상사신뢰, 지식은폐, 직무열의, 중국 중소기업,

Abstract Due to the continuous spread of COVID-19 and the overall decline of the global economy, the business environment of Chinese SMEs is poor, the level of abusive supervision among managers of Chinese SMEs has generally risen state. First of all, the management' abusive supervision has a negative impact on the members' trust in leader. Secondly, the members' trust in leader has a negative impact on the members' knowledge hiding. However, the members' trust in leader has a positive impact on job engagement. Accordingly, this study puts forward some revelations on how to reduce the management' abusive supervision in Chinese small and medium-sized enterprises and the members' knowledge hiding, as well as how to improve the members' knowledge hiding and job engagement.

Key Words : Abusive Supervision, Trust in Leader, Knowledge Hiding, Job Engagement, Chinese SMEs,

\*Corresponding Author : Junho Jang(jjh4653@honam.ac.kr )

Received April 2, 2022  
Accepted May 20, 2022

Revised April 12, 2022  
Published May 28, 2022

## 1. 서론

글로벌 금융위기로 글로벌 부채 규모가 증가되고 있고 생산능력과 유동성 과잉 문제가 심각해지고 있는 현실에서 중국 기업은 생산과잉, 신구동력전환, 경제구조조정 압력 강화, 국내외 도전이 많아지는 복잡한 국면에 직면했고, 많은 기업은 어떻게든 현상에서 벗어나고 싶어 했는데, 다른 한편에서 더 많은 비인격적 감독과 고용차별 문제를 발생하기도 했다[1]. 또한, 중국 현지 기업은 유교 문화 및 전통문화 관념의 영향으로 조직의 권력 거리가 크고 비인격적 감독의 현상이 어느 정도 더 심각하다[2]. 그래서 중국 국내 조직과 기업에서 비교적 수준 높은 비인격적 감독이 존재하고 있다. 따라서 조직 내부의 비인격적 감독을 어떻게 감소하는지에 대한 연구가 필요하다.

비인격적 감독이란 상사는 구성원들을 확대할 때 구성원들이 자신의 업무가 상사의 인정을 받지 못한다고 느낄 때 생기는 저축 심리를 말한다[3]. 비인격적 감독의 수준이 적당한 수준을 넘어서자 조직 구성원들은 심리와 감정이 심각하게 소진되는 것을 느낄 수 있다[4]. 따라서 조직 내부의 비인격적 감독이 조직 구성원들의 지식은폐를 증가시키고 조직 구성원들의 직무열의를 감소시킨다[5,6].

연구 & 개발팀 구성원의 지식은폐는 팀에서 필요로 하는 지식의 저장 및 유통 속도를 크게 저하하고, 연구 & 개발팀의 지식 보유량과 신제품 개발 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있고 기업이 빠르게 변화하는 경쟁 환경에서 경쟁사에 대응하고 소비자의 수요를 충족시키기 위해 신제품을 신속하게 출시하는 데 불리하다[7]. 그리고 사회적 태만으로 인해 개별적인 팀 구성원의 실제 행동과 그 잠재적 행동에 큰 차이가 있게 되며, 초기 개별 구성원의 지식은폐를 통해 팀 구성원 전체의 지식은폐로 점차 악화될 수 있으며, 팀 지식공유의 가치를 감소시킬 수 있다[8]. 또한, 조직 구성원들의 직무열의가 낮을 때 구성원들은 자신의 직무 역할을 회피하고, 필요한 성과를 창출하는 것을 피하며, 이직 의도가 생길 가능성이 있다[9]. 그래서 본 연구는 지식은폐와 직무열의 수준에 영향을 미치는 독립변수로 비인격적 감독의 역할을 규명한다.

본 연구는 중국 중소기업 내 상사들의 비인격적 감독이 조직 구성원들의 지식은폐와 직무열의에 미치는 영향 정도를 밝히기 위해 그 영향력을 검증하고자 한다. 또한, 이러한 과정에서 상사신뢰의 매개역할을 검증하고자 한

다. 마지막으로 본 연구는 중국 중소기업에서 조직 구성원들의 지식은폐와 직무열의에 핵심적인 영향을 미치는 요소를 탐색하고 지식은폐를 감소시키고 직무열의를 높이는 방안을 모색하는 것을 목적으로 한다.

## 2. 이론적 배경 및 가설

### 2.1 비인격적 감독

비인격적 감독은 구성원들이 상사가 일정 기간 부하 구성원들의 행동에 대해 하는 주관적인 평가이다[10]. 또한, 비인격적 감독은 구성원들이 상사의 행동에 대한 관찰에 따라 내리는 주관적인 평가를 의미한다[11]. 비인격적 감독이 비아냥, 욕설, 헐뜯, 정신적 체벌 등 부하 구성원들이 감지한 상사가 지속적으로 보여주는 적개심의 행동이라고 정의한다[12].

비인격적 감독으로 관리하면 구성원들은 부정적인 감정 사건을 빈번하게 경험하며 부정적인 감정을 끊임없이 발생한다[13]. 비인격적 감독은 조직 구성원들의 행동에 영향을 미쳐 현대 기업의 조직성과를 감소시킨다[14]. 비인격적 감독은 소극적인 관리방식으로서 구성원들의 기본적인 심리적 욕구를 해칠 수 있다[15]. 비인격적 감독에 대한 역할 고찰을 통해 본 연구는 비인격적 감독이 조직에서 어느 정도 부정적으로 작용한다고 본다.

비인격적 감독은 구성원들의 심리, 태도, 행동 등에 상당한 부정적 효과를 가지고 있다[16]. 상사들의 비인격적 감독은 직무성과에 부정적인 관련이 있다[17]. 비인격적 감독은 지식 공유에 현저히 부정적인 영향을 나타냈다[18]. 선행연구에 대한 고찰을 통해 비인격적 감독이 일반적으로 부정적인 변수로 연구에 나타난다는 것을 알 수 있다. 그래서 비인격적 감독은 부정적인 요소로 볼 수 있다.

### 2.2 상사신뢰

상사신뢰는 위험을 다루는 상황에서 상사에 대한 개인의 믿음 정도로 해석된 것을 정의된다[19]. 또한, 상사신뢰란 리더의 행동이 구성원들의 마음에 맞는 이상적 상사의 자질에 부합할 때 구성원들이 상사의 능력을 인정하고 신뢰할 수 있는 상사라고 생각하는 것을 의미한다[20]. 상사신뢰가 상사의 행위에 대하여 확신 있는 행동의 결과물로, 구성원의 상사에 대한 긍정적인 기대라고 정의한다[21].

조직 구성원들에게 충분한 신뢰를 준다면, 조직 운영의 효율성을 높일 수 있을 뿐만 아니라, 인적 자원의 자질을 높이고, 조직 발전의 기초를 마련할 수 있다[22]. 조직 구성원들이 상사들과 일상 과업에서 접촉하고 교류를 많이 하므로 개인화된 신뢰는 조직 구성원들의 직무 태도와 행동에 더욱 영향을 미칠 수 있다[23]. 높은 상사신뢰하는 조직 구성원들은 조직 전체의 이익에 도움이 되는 행동을 더욱 쉽게 보여 상사에 보답하는 경향이 있다[24].

상사신뢰는 직무 집단의 이직의도에 부정적인 영향을 미칠 수 있다[25]. 상사신뢰는 서비스 리더십과 발연행동의 관계에서 매개역할을 한다[26]. 상사신뢰는 비인격적 감독과 안전 성과 간의 관계를 조절할 수 있다[24]. 그래서 선행연구에 따르면 본 연구는 상사신뢰를 긍정적인 변수로 보고 있다.

### 2.3 비인격적 감독과 상사신뢰

상사의 비인격적 감독으로부터 유도되는 조직 시민 행동의 축소는 비인격적 감독에 의한 감정적 반응 또는 직접적 반응이라고 보다는 상사에 대한 인지적 평가의 결과에 따라 나타나는 낮은 신뢰의 결과라고 보는 것이다[27]. 구성원들이 자신의 상사로부터 비인격적인 모욕이나 부당한 대우와 같은 부정적인 리더십을 경험할 경우, 상사에 대한 신뢰에 부정적인 영향을 미치며, 이는 구성원들의 조직에 대한 몰입도와 자발·의욕적인 혁신행동의 저하를 유발한다[28]. 낮은 수준의 상사신뢰를 하는 구성원들은 상사의 비인격적 감독의 관리에 직면할 때 상사의 불만과 비판을 자신에 대한 격려와 상기로 삼지 않고, 상사의 비인격적 감독을 자신의 근무에 대한 부정과 배제로 간주한다[24]. 이와 같은 이론들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

*가설 1: 비인격적 감독은 상사신뢰에 부정적인 영향을 미칠 것이다.*

### 2.4 지식은폐

지식은폐란 지식에 맞서 도움을 청할 때 기존 지식이 있는 것을 의도적으로 숨기는 행동을 말한다[29]. 또한, 지식은폐는 자신의 자원을 보호하는 능동적인 부정적인 인적 상호작용 행동을 의미한다[30]. 지식은폐가 개인들이 지식 요청에 직면할 때는 의도적으로 지식을 보존하거나 숨기는 행동이라고 정의한다[5].

본 연구는 지식은폐가 조직에서 어느 정도 소극적으로 작용한다고 판단한 점이 연구를 통해 검증되었다. 예를 들면, 조직 구성원들의 지식은폐는 숨겨진 사람의 창의력에 손해일 뿐만 아니라 자신의 창의력에도 불리하다[31]. 지식은폐는 일터에서 지식의 효과적인 공유와 활용을 심하게 감소할 수 있다[29]. 또한, 조직 구성원들의 지식은폐는 주요 정보와 창의성의 손실과 같은 모든 조직 측면에서 광범위한 파괴적인 영향을 미치기 때문에 조직에 매우 위협적이다[32].

본 연구는 지식은폐의 선행연구 결과에 대해 고찰했다. 비인격적 감독은 지식은폐에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다[32]. 사회적 네트워크는 지식은폐에 대해 부정적인 영향을 미칠 수 있다[31]. 대인신뢰는 지식은폐를 현저히 억제할 수 있다[29]. 선행 연구의 결과에 따르면 지식은폐라는 행동이 보통 연구결과에서 부정적인 역할을 보인다는 것을 발견할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 지식은폐가 사실 좀 더 부정적인 변수라고 생각한다.

### 2.5 상사신뢰와 지식은폐

연구결과에 의하면 지식을 전수하는 사람은 근무환경에 비교적 큰 조직 내부 신뢰관계의 긴장감이 감지되고, 대량의 정보를 수집 및 분석하여 불확실한 환경에 대응하게 되며, 이는 이러한 수집 행동과 분석 행동에 더 큰 노력을 쏟아야 함을 의미하며, 이러한 투입은 획득하고자 하는 지식에 대한 구성원들의 심리적 소유권과 지식 분야 의식을 강화해 지식은폐 행위를 발생시킬 수 있다[33]. 공통의 목표는 사회적 상호작용의 빈도를 증가시킬 수 있고 상사와 구성원들 간의 신뢰 정도를 강화하며 구성원들의 지식은폐 행동을 약화한다는 것을 발생한다[34]. 상사는 구성원들에 대한 공평한 대우와 이익에 진심으로 관심을 통해서 신뢰의 성장을 촉진할 수도 있고, 구성원들의 상사에 대한 신뢰를 증가시키는 것은 지식은폐를 방지하는 유익한 전략이다[35]. 이와 같은 이론들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

*가설 2: 상사신뢰는 지식은폐에 부정적인 영향을 미칠 것이다.*

### 2.6 직무열의

직무열의란 사람들이 직무 역할극의 과정에서 개인의 자아를 도입하거나 무시하는 행동을 말한다[36]. 또한, 직무열의는 활기차고 헌신적이며 집중적인 업무 상태를

의미한다[37]. 직무열의가 사실상 구성원이 업무 완료에 몰입하게 하는 동기라고 정의한다[38].

구성원들이 업무에 필요한 직무자원이 부족할 때 보여주는 직무열의의 수준도 더 낮다[39]. 높은 수준의 직무열의를 지닌 조직 구성원들은 항상 전력을 다해 업무에 투입되어 조직의 전반적인 효율성과 생산성을 향상하게 시킨다[40]. 직무열의의 발생은 개인 내부 자원뿐만 아니라 동기부여성이 있는 외부 요인에 따라 달라진다[41]. 직무열의에 대한 역할 고찰에 따르면 직무열의는 조직에서 어느 정도 축적 작용을 한다는 것을 발견할 수 있다.

본 연구는 직무열의를 위한 선행연구에 대해 고찰을 했는데, 고찰의 결과를 통해 직무열의는 다른 연구에서 직무열의가 긍정적인 변수로서 조직성공에 좋은 영향을 줄 수 있다는 것을 알 수 있다. 심리적 자본은 직무열의에 상당한 긍정적인 영향을 미칠 수 있다[41]. 직무열의는 직무성공에 대해 긍정적인 영향을 미칠 수 있다[38]. 그러나 연구를 따르면 조직지원감은 직무열의에 잠재적으로 부정적인 영향을 미칠 수 있다[39].

## 2.7 상사신뢰와 직무열의

구성원들이 상사의 신뢰를 감지하면 직무스트레스가 증가할 수 있고 직무스트레스의 증가로 구성원들의 심리적·생리적 자원이 소진될 수 있으며, 구성원들의 불안과 긴장을 유발해 그 손실 심리를 자극할 수 있고, 목표를 달성하지 못할 것을 바칠까 두려워 직무열의가 감소할 수 있다[42]. 그러나 상사와의 신뢰관계는 조직에 대한 구성원들의 공감과 정서적 몰입을 재촉해 직무열의를 촉진하기 쉽다[43]. 오류 회피 문화 인식이 높은 구성원들은 약속에 더욱 초점을 맞추고 있으므로 상사를 신뢰하는 상황에서 조직 구성원들의 직무열의는 더욱 높아질 것이다[44]. 이와 같은 이론들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

*가설 3: 상사신뢰는 직무열의에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.*

## 2.8 상사신뢰의 매개효과

진정성리더십이 구성원들의 상사신뢰를 높이는 수단이고 리더 양성, 교육 훈련을 통해 진정성리더십 요소를 함양하는 것이 구성원들의 심리적 자본과 신뢰를 높이고, 나아가서 조직시민행동과 성과를 높인다[45]. 구성원들이 상사를 신뢰할 수 있다고 판단하면 구성원들은 상

사의 업무를 지원하고 개인의 목표와 조직목표가 점차 일치하게 되고, 구성원들은 조직에 유리한 추가 업무를 하는 경향이 있어 조직 분위기를 잘 조성하는 것이 조직의 지속가능성에 도움이 된다[46]. 진정성리더십은 상사에 대한 신뢰를 높이고, 이것은 통해 구성원의 발언행동을 증가시킨다는 것을 알 수 있고 구성원은 리더를 신뢰함으로써 기존의 관행 또는 제도에 도전하는 의견을 제시하는 발언행동이 나타난다[21]. 이와 같은 이론들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

*가설 4: 상사신뢰는 비인격적 감독과 지식 은폐 사이에 매개역할을 할 것이다.*

*가설 5: 상사신뢰는 비인격적 감독과 직무 열의 사이에 매개역할을 할 것이다.*

## 3. 연구방법

### 3.1 연구대상 및 인구통계학적 특성

본 연구는 중국 중소기업에서 근무하는 구성원들을 대상으로 인터넷 설문지를 통해 조사한다. 최종 수집 및 사용한 데이터 표본은 326부다.

본 연구의 인구통계학적 특성과 관련하여, 남성은 83명(25.5%)이고 여성은 243명(74.5%)으로 나타났다. 나이의 경우, 20살 이하는 10명(3.1%)으로 나타났고 20살~30살 이하는 203명(62.3%), 30살~40살 이하는 76명(23.3%), 40살~50살 이하는 20명(6.1%), 50살~60살 이상은 17명(5.2%)으로 나타났다. 학력의 경우, 전문 대학과 이하 졸업은 90명(27.6%)으로 나타났고 대학교 졸업은 208명(63.8%), 석사 연구생과 이상 졸업은 28명(8.6%)으로 나타났다. 재직기간과 관련하여, 3년 미만은 209명(64.1%), 3년~6년 미만은 54명(16.6%), 6년~9년 미만은 21명(6.4%), 9년과 이상은 42명(12.9%)으로 나타났다.

### 3.2 측정도구

비인격적 감독은 과거로부터 지속적으로 있었으며 조직의 상사가 구성원들에게 언어적·비언어적 모욕감이나 좌절감을 느끼게 하는 것으로 그 행동에 대한 구성원들의 지각을 의미한다[47]. 중국 중소기업에 종사하는 조직 구성원들의 비인격적 감독을 측정하기 위해 Khan, Quratulain와 Crawshaw(2017)의 연구에서 사용된 도

구를 활용하였다[48]. 문항은 예를 들어 "나의 상사는 나에게 거짓말을 한다.", "나의 상사는 나에게 무례했다." 등이 포함되어 있다.

구성원들이 상사를 신뢰한다는 것은 상사가 부하를 존중하며, 진실하게 대하고 나아가 업무의 배분과 조정 및 평가에서 공정함을 의미한다[49]. 중국 중소기업에 종사하는 조직 구성원들의 상사신뢰를 측정하기 위해 Podsakoff, Mac Kenzie, Moorman와 Fetter(1990)의 연구에서 사용된 도구를 활용하였다[50]. 문항은 예를 들어 "나는 상사가 나를 공정하게 대하려고 노력할 것이라고 믿는다.", "나는 상사가 정직하다고 믿는다." 등이 포함되어 있다.

지식은폐는 개인들이 지식 요청에 직면할 때 의도적으로 지식을 보존하거나 숨기는 행동을 말한다[5]. 중국 중소기업에 종사하는 조직 구성원들의 상사신뢰를 측정하기 위해 Pradhan, Srivastava와 Mishra(2019)의 연구에서 사용된 도구를 활용하였다[51]. 문항은 예를 들어 "나는 나의 혁신적인 성과를 숨기려고 노력했다.", "나는 자신의 지식과 경험을 조직에 전수하지 않을 것이다." 등이 포함되어 있다.

직무열의는 활기차고 헌신적이며 집중적인 업무 상태이다[37]. 중국 중소기업에 종사하는 조직 구성원들의 직무열의를 측정하기 위해 Schaufeli, Bakker와 Salanova(2006)의 연구에서 사용된 도구를 활용하였다[52]. 문항은 예를 들어 "일할 때 나는 정력이 충분함을 느낀다.", "나는 나의 일이 자랑스럽다." 등이 포함되어 있다.

변수의 측정과 관련하여 본 연구는 7점 Likert 평정척도(1=전혀 그렇지 않다. 2=그렇지 않다. 3=약간 그렇지 않다. 4=보통이다. 5=약간 그렇다. 6=그렇다. 7=매우 그렇다)를 사용하였다. 즉, 응답자가 선택한 숫자가 높을수록 행동의 동기가 강하다는 뜻이다.

#### 4. 실증분석

##### 4.1 확인적 요인분석 및 신뢰도 분석

확인적 요인분석 결과는 다음과 같다. 절대적합지수는  $\chi^2(p)=897.119(.000)$ ,  $\chi^2/df=4.334$ , RMSEA=.010으로 나타났고 증분적합지수는 IFI=.901, CFI=.901으로 나타났으며 간명적합지수는 PGFI=.649, PNFI=.784로 나타났다.

더 나아가 평균분산추출값(AVE)과 구성개념신뢰도(C.R)값을 구하였다. AVE 결과 값과 관련하여 비인격적 감독=.629, 상사신뢰=.671, 지식은폐=.707, 직무열의=.692로써 모두 .5이상으로 나타났다. C.R 결과 값과 관련하여 비인격적 감독=.782, 상사신뢰=.861, 지식은폐=.783, 직무열의=.892로써 나타났다. 본 연구의 AVE 값은 모두 .5이상이며 C.R 값은 모두 .7이상으로 나타났기 때문에 이는 수용 가능한 수치로 판단된다. 그리고 본 연구는 Cronbach's  $\alpha$ 값도 분석하였다. Cronbach's  $\alpha$  결과 값과 관련하여 비인격적 감독=.932, 상사신뢰=.937, 지식은폐=.935, 직무열의=.947으로써 모두 .7이상으로 나타났다. 결과는 다음의 <Table-1>와 같다.

Table 1. The Result of Convergent Validity

Variables	Estimate	S.E.	C.R.	p	Standardized Regression Weights	AVE	C.R.	Cronbach's $\alpha$	
Abusive Supervision (A)	A5	1			.664	.629	.782	.932	
	A4	1.431	.065	22.039	***				.892
	A3	1.241	.065	19.075	***				.825
	A2	1.262	.066	19.042	***				.824
	A1	1.149	.071	16.081	***				.744
Trust in Leader (B)	B1	1			.81	.671	.861	.937	
	B2	1.143	.05	22.859	***				.873
	B3	1.121	.048	23.286	***				.88
	B4	1.043	.06	17.51	***				.762
	B6	0.917	.052	17.553	***				.763
Knowledge Hiding (C)	C1	1			.756	.707	.783	.935	
	C2	1.202	.064	18.809	***				.807
	C3	1.39	.057	24.235	***				.948
Job Engagement (D)	D1	1			.678	.692	.892	.947	
	D2	1.294	.056	23.082	***				.889
	D3	1.265	.06	21.065	***				.851
	D4	1.284	.057	22.684	***				.882
	D5	1.318	.076	17.312	***				.762
	D6	1.335	.061	21.715	***				.864
	D7	1.231	.063	19.432	***				.815
	D8	1.419	.061	23.308	***				.893
	D9	1.404	.07	20.102	***				.83
Model Fit Index	$\chi^2(p)=897.119(.000)$ , $\chi^2/df=4.334$ , RMSEA=.010, IFI=.901, CFI=.901, PGFI=.649, PNFI=.784								

##### 4.2 기술통계 및 상관관계 분석

상관관계 분석결과에서는 상사의 비인격적 감독은 조직 구성원들의 상사신뢰( $r=-.315$ ,  $p<.001$ ), 직무열의( $r=-.111$ ,  $p<.05$ )와 부정적인 상관관계를 보여주었다. 그런데 상사의 비인격적 감독은 조직 구성원들의 지식은폐( $r=.654$ ,  $p<.001$ )와 긍정적인 상관관계를 나타냈다. 또한, 조직 구성원들의 상사신뢰는 지식은폐( $r=-.299$ ,  $p<.001$ )와 부정적인 상관관계를 나타냈고 직무열의( $r=.688$ ,  $p<.001$ )와 긍정적인 상관관계를 나타냈다. 그리고 조직 구성원들의 지식은폐는 직무열의( $r=-.110$ ,  $p<.05$ )와 부정적인 상관관계를 발생하였다. 기술통계, 상관관계 분석은 다음의 <Table-2>와 같다.

Table 2. The Results of Descriptive Statistics and Correlation Analysis

	Mean	S.D	1	2	3	4
1	3.183	1.582	-			
2	5.085	1.305	-.315***	-		
3	3.245	1.673	.654***	-.299***	-	
4	4.705	1.279	-.111*	.688***	-.110*	-

1=Abusive Supervision, 2=Trust in Leader, 3=Knowledge Hiding, 4=Job Engagement, \*\*\*:p<.001, \*\*:p<.01, \*:p<.05

4.3 관별타당 분석

<Table-3>은 관별타당성 검증 결과표로써 그 결과를 살펴보면 지식은폐의 AVE 값은 .707으로 다른 차원들의 r<sup>2</sup> 값(.351, .047, .001)보다 높은 것으로 나타났다. 비인격적 감독의 AVE 값은 .629으로 다른 차원들의 r<sup>2</sup> 값(.351, .056, .002)보다 높은 것으로 나타났다. 상사신뢰의 AVE 값은 .671으로 다른 차원들의 r<sup>2</sup> 값(.047, .056, .455)보다 높은 것으로 나타났다. 직무열의의 AVE 값은 .692으로 다른 차원들의 r<sup>2</sup> 값(.001, .002, .455)보다 높은 것으로 나타났다. 이와 같은 결과들을 바탕으로 모든 변수의 AVE 값은 변수 간의 상관관계 값 r<sup>2</sup> 보다 모두 높은 것으로 나타났다. 따라서 관별타당성이 확보되었다고 판단된다.

Table 3. Discriminant Validity

	1	2	3	4
1	(.707)			
2	.593	(.629)		
3	-.218	-.238	(.671)	
4	-.043	-.050	.675	(.692)

1=Knowledge Hiding, 2=Abusive Supervision, 3=Trust in Leader, 4=Job Engagement, ( )=AVE

4.4 경로분석

본 연구의 가설을 검증하기 위해 본 연구에서는 경로 분석을 위해 AMOS를 사용하였다. 경로 분석결과는 <Table-4>과 같다.

먼저 상사의 비인격적 감독은 조직 구성원들의 상사신뢰에 대해 부정적인 영향을 나타냈다(estimate=-.288, p<.001). 그래서 가설 1은 지지되었다. 또한, 조직 구성원들의 상사신뢰는 조직 구성원들의 지식은폐에 대해 부

정적인 영향을 나타냈다(estimate=-.347, p<.001). 그래서 가설 2는 지지되었다. 마지막으로 조직 구성원들의 상사신뢰는 조직 구성원들의 직무열의에 대해 긍정적인 영향을 나타냈다(estimate=.382, p<.001). 그래서 가설 3도 지지되었다. 그리고 연구 결과를 의하면 조직 구성원들의 상사신뢰는 상사의 비인격적 감독과 조직 구성원들의 지식은폐/직무열의의 사이에 매개효과를 나타냈다. 먼저 조직 구성원들의 상사신뢰는 상사의 비인격적 감독과 조직 구성원들의 지식은폐를 매개하였다. 간접효과는 .007로 나타났다. 부트스트래핑과 관련하여 또한 하한값은 .021이고 상한값은 .191로 나타났으며 이 사이에 0을 포함하지 않는 것으로 나타났다.

또한, 조직 구성원들의 상사신뢰는 상사의 비인격적 감독과 조직 구성원들의 직무열의를 매개하였다. 간접효과는 .006로 나타났다. 부트스트래핑과 관련하여 또한 하한값은 -.343이고 상한값은 -.113로 나타났으며 이 사이에 0을 포함하지 않는 것으로 나타났다. 그래서 본 연구의 가설 4, 가설 5는 모두 지지되었다.

다중공선성 문제와 관련하여 SPSS 프로그램을 활용하여 회귀분석을 실시하였다. VIF 값의 결과를 살펴보면 모두 2.0 이하로 나타났다. 따라서 다중공선성 문제는 없을 것으로 본다.

Table 4. The Results of Serial Multiple Mediation

Path			Estimate	S.E.	C.R.	p
Abusive Supervision	→	Trust in Leader	-.288	.052	-5.538	***
Trust in Leader	→	Knowledge Hiding	-.347	.066	-5.282	***
Trust in Leader	→	Job Engagement	.382	.040	9.549	***
Indirect Effect			Effect	Boot LLCI	Boot ULCI	
Abusive Supervision→Trust in Leader→Knowledge Hiding			.007	.021	.191	
Abusive Supervision→Trust in Leader→Job Engagement			.006	-.343	-.113	
Model Fit Index	X <sup>2</sup> (p)=704.138(.000), X <sup>2</sup> df=3.574, RMSEA=.089, IFI=.927, CFI=.927, PGFI=.660, PNFI=.769.					

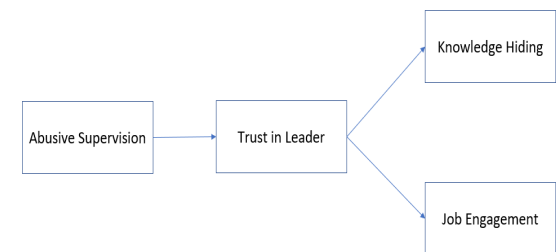


Fig. 1. Research Model

## 5. 결론

### 5.1 결과 및 시사점

본 연구는 중국 중소기업에서 근무하고 있는 구성원들을 연구대상으로 하여 COVID-19 맥락에서 중국 중소기업에서 상사의 비인격적 감독이 지식은폐와 직무열의에 미치는 영향을 검증하였다. 그리고 비인격적 감독이 지식은폐와 직무열의에 미치는 영향에서 상사신뢰의 매개효과를 검증하였다. 본 연구의 결과를 바탕으로 결과와 시사점을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 상사의 비인격적 감독은 조직 구성원들의 상사신뢰에 대해 부정적인 영향을 미치는 것이 검증되었다. 이는 비인격적 감독이 심할수록 구성원이 상사에 대한 신뢰가 낮아질 수 있다는 것을 보여준다. 비인격적 감독 자체가 구성원의 부정적인 인지를 증가시킬 수 있고 이와 같은 부정적인 인지는 결국 부정적인 태도와 행동으로 이어질 가능성이 크다. 따라서 비인격적 방식으로 감독하는 것은 조직과 구성원 모두에게 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 시사한다. 그리고 현재 중국 중소기업의 관리자들은 자신의 인내심과 구성원과의 의사소통 능력을 향상하게 시킬 필요가 있으며, 구성원들의 실질적인 생각과 욕구에 관심을 가져야 할 것이다. 이를 통해 구성원이 상사에 대한 신뢰를 높일 수 있으며 결국 조직에 긍정적인 행동으로 헌신하는 행동을 이끌어 낼 수 있을 것이다.

둘째, 조직 구성원들의 상사신뢰는 조직 구성원들의 지식은폐에 대해 부정적인 영향을 미치는 것이 검증되었다. 이는 조직 구성원들이 상사에 대한 불신을 가질 때 조직 구성원들에게 더 많은 지식은폐를 통해 자신의 지식자원을 보호할 수 있도록 유도할 것을 보여준다. 따라서 상사신뢰는 조직과 구성원의 지식은폐에 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 시사한다. 이런 상황이 발생하게 된 것은 코로나-19로 인해 중국 중소기업들이 재택근무를 많이 이용하는 방식으로 근무를 하므로 조직 구성원들의 내면적인 업무 의지가 저하될 수 있으며 오랜 시간 얼굴을 맞대고 교류하지 못해 상사에 대한 조직 구성원들의 신뢰 수준을 줄이고, 업무 과정에서 자신의 능력과 지식에 대해 은폐를 하게 될 것이다. 이런 상황이 발생하지 않도록 상사는 조직 구성원들과의 교류를 증진하고, 근무할 때 지도의견을 많이 주는 것 외에도 조직 구성원들의 살림살이에 더 많은 배려를 해야 하며, 조직 구성원들의 니즈를 파악해야 상사에 대한 조직 구성원들의 신뢰를 높이고 조직 구성원들의 지식은폐를 해소할 수 있다.

이를 통해 구성원의 지식은폐를 감소시킬 수 있으며 결국 조직에 긍정적인 행동으로 경영성과를 이끌어 낼 수 있을 것이다.

셋째, 조직 구성원들의 상사신뢰는 조직 구성원들의 직무열의에 대해 긍정적인 영향을 미치는 것이 검증되었다. 이는 조직 구성원들이 상사에 대한 신뢰가 높을수록 직무에 더 열의 하게 된다는 것을 보여준다. 상사신뢰 자체가 구성원의 긍정적인 인지를 증가시킬 수 있고 이와 같은 긍정적인 인지는 결국 긍정적인 태도와 행동으로 이어질 가능성이 크다. 따라서 상사신뢰가 조직과 구성원들의 직무열의에게 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 시사한다. 본 연구는 이러한 상황이 생기는 것은 구성원들이 조직과 상사에 대한 큰 신뢰를 가질 때 자신이 수행하는 과업에 대해 큰 열의를 갖게 되기 때문이라고 주장한다. 이를 통해 조직 구성원들의 수준 높은 직무열의를 유지하기 위해 조직 구성원들의 상사신뢰를 높일 수 있는 적절한 방안을 모색할 필요가 있다.

이론적 기여점을 보면 본 연구에서 제시된 비인격적 감독이 상사신뢰에 부정적 영향을 미칠 수 있는 결과는 Feng과 Xing이 2021년에 중국 고위험 업종 기업 구성원들을 대상으로 한 연구결과와 일치한다[24]. 또한, Erkutlu와 Chafra(2021)의 연구에서 제시된 상사신뢰는 조직 구성원들의 지식은폐에 대해 부정적인 영향은 본 연구에서도 같은 결과를 얻었다[35]. 그리고, 본 연구에서 상사신뢰가 조직 구성원들의 직무열의에 긍정적인 영향의 결론은 Zhang(2020)의 연구에서도 지지를 받았다[42]. 따라서 본 연구의 주요 기여점은 비인격적 감독, 상사신뢰, 지식은폐 및 직무열의의 선행연구에 있다. 그리고 본 연구의 결과에 따라 변수 간의 상관관계와 시사점을 제시한다. 본 연구는 상사의 비인격적 감독 영향력을 탐구하는 연구에서 새로운 연구 관점을 제시하고 어느 정도 참고가치와 연구가치를 갖는다.

### 5.2 한계점 및 향후 연구

본 연구의 한계점과 향후 연구는 다음과 같다.

첫째, 본 연구의 연구 집단은 중국 내 중소기업 구성원들만을 대상으로 조사를 진행했다. 집단 및 문화를 고려한 경우에 본 연구의 데이터는 다른 국가의 중소기업 구성원들에게 적용되지 않을 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 한국 내 중소기업 구성원들을 대상으로 조사할 수도 있다. 중국은 한국과 같은 유교적 문화사상의 분위기에 속하지만, 생활습관과 지리적인 이유로 어느 정도의 차이점을 초래할 수 있으므로 향후 연구로서 한국 내

중소기업을 대상으로 조사하는 것은 의미가 있다.

둘째, 본 연구는 비인격적 감독을 독립변수로 설정했을 뿐이며, 다른 유형의 파괴적인 리더십에 대해서도 향후 연구에서 연구되어야 한다. 예를 들어 독성 리더십, 권위적 리더십, 방입적 리더십 등이다. Shin et al.(2019)의 연구를 의하면 부정적 리더십은 직무열의에 대해 부정적인 영향을 미친 것을 밝혔다[53]. 또한, Zhao와 Lu(2021)의 연구결과에 따라 파괴적 리더십은 직무열의에 대해 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다[54].

셋째, 본 연구에서는 매개변수 선정과 관련하여 상사에 대한 신뢰에만 초점을 맞추었다. 향후 연구에서는 상사의 비인격적 감독과 지식은폐/직무열의 사이에서 다른 매개변수의 영향 상황을 탐색할 수 있다. 이 외에도 상사 신뢰의 조절역할에 대해서도 검토해 볼 필요가 있다. 구체적으로 상사에 대한 신뢰의 수준에 따라 결과변수의 수준을 검토하는 연구가 필요할 것이다.

다섯째, 본 연구에서 지식은폐에 관한 연구는 불충분하다. 지식은폐는 각 조직이나 기업에서 제창되지 않지만, 어떤 관점에서 보면 사실 지식은폐의 발생은 구성원 자신의 자원을 어느 정도 보호하고, 어느 정도 긍정적인 역할을 하므로, 향후 연구에서는 지식은폐의 적극적인 측면에 관해 탐구해야 할 것이다.

마지막으로 구성원의 태도와 행동의 그들의 심리적 요소들과 관련성이 있을 것이다. 선행연구 Jin과 Hahm(2021)를 통해 구성원의 부정적인 심리 건강에 대한 요소를 줄이는 것이 중요하다는 것을 파악할 수 있다 [55]. 즉 구성원들의 심리적 건강 상태에 따라서 그들의 직무에 대한 열의 수준이 차이가 있을 것으로 본다. 그래서 향후 연구에서는 구성원의 심리적 요소에도 초점을 맞추는 연구가 필요하다.

## REFERENCES

- [1] F. Teng. (2020). Employment Discrimination of Managers: The Impact of Abusive Management Differentiation. *Research on Financial and Economic Issues*, 440(7), 121-129. DOI: 10.19654
- [2] J. Z. Wang, Q. Li, J. Q. Song & J. H. Liu. (2020). The Influence of Abusive Supervision on Employees' Turnover Intention: The moderating Effects Test of Optimistic Explanatory Style Based on Positive Organizational Behavior. *Chinese Journal of Management*, 17(5), 688-696. DOI: 10.3969
- [3] C. J. Yang, D. P. Tang & J. Mei. (2021). The Study of Abusive Supervision and Employee Active Innovation Behavior: Based on Motivation and Ability Belief. *Science & Technology Progress and Policy*, 38(3), 143-150. DOI: 10.6049
- [4] S. H. Hou & H. Y. Song. (2020). The Double-Edged Effect of Abusive Supervision on Work Engagement: The Role of Uncertainty Tolerance and Cognitive Appraisal. *Business and management journal*, 42(9), 64-80. DOI: 10.19616
- [5] L. Wan, T. Jiang & H. C. Xing. (2019). The Effect of Abusive Supervision on Employee Knowledge Hiding Behavior. *Shanghai Management Science*, 41(2), 67-74.
- [6] C. L. Ma & Y. M. Shen. (2020). Abusive Supervision and Work Engagement: The Moderating Role of Hostile Attribution Bias. *Psychology: Techniques and Applications*, 8(8), 458-466. DOI: 10.16842
- [7] J. M. Zhou, Y. F. Liu & M. Chen. (2016). The Effect of Knowledge Hiding Behavior on Knowledge Stocks and New Product Development Performance of Research Team. *Science and Technology Management Research*, 2016(4), 162-168. DOI: 10.3969
- [8] L. N. Lin, J. G. Shi & D. Z. Tang. (2015). Knowledge sharing incentive of project teams based on the perspective of knowledge withholding. *Science Research Management*, 36(5), 162-170. DOI: 10.19571
- [9] R. Li & W. Q. Ling. (2007). A Review of the Research on Work/Job Engagement. *Advances in Psychological Science*, 15(2), 366-372.
- [10] J. M. Hoobler & D. J. Brass. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied psychology*, 91(5), 1125-1133. DOI: 10.1037
- [11] B. J. Tepper. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of management*, 33(3), 261-289. DOI: 10.1177
- [12] A. M. Li, T. Hua & W. Gao. (2013). The characteristics-process-consequences theoretical frame of abusive supervision. *Advances in Psychological Science*, 21(11), 1901-1912. DOI: 10.3724
- [13] X. Sun, M. Yan & X. P. Chu. (2014). Abusive Supervision and Deviance Behavior: The Mediating Role of Emotion. *Journal of Management Science*, 27(5), 69-79. DOI: 10.3969
- [14] M. Xi, Q. Xu, W. G. Zhong & S. M. Zhao. (2015).



- Abusive Supervision and Subordinate Silence: A Moderating Model of Multilevel Characteristics. *Nankai Business Review*, 18(3), 132-140. DOI: 10.3969
- [15] B. Zhao & P. P. Han. (2016). The Effect of Person-Job Fit and Abusive Supervision on Employees' Innovation Behavior: Mediated by Basic Psychological Needs. *Soft Science*, 30(4), 74-79. DOI: 10.13956
- [16] H. Q. Wang & J. S. Peng. (2015). Effects of Abusive Supervision on Subordinates' Attitude: The Moderating Role of Generation Difference. *Journal of Business Economics*, 1(279), 19-26. DOI: 10.14134
- [17] W. N. Yu, Y. Fan, J. Zhang & Y. Men. (2015). The relationship between abusive supervision and job performance: The effect of supervisor-subordinate guanxi, traditionality, and employees' forgiveness to supervisor. *Nankai Business Review*, 18(6), 16-25.
- [18] X. H. Xiao, W. X. Liu, X. D. Wang & Z. H. Ding. (2018). Influence of abusive supervision on employee's knowledge sharing. *Science Research Management*, 39(2), 117-124. DOI: 10.19571
- [19] M. A. Raza, N. Ul-Hadi, M. Khan & B. G. Mujtaba. (2020). Empirical evidence of organizational justice and incivility in the tourism industry: Assessing the moderating role of Islamic work ethics and trust in leader. *Journal of Transnational Management*, 25(4), 274-299. DOI: 10.1080
- [20] X. R. Zhang, Z. S. Wang, K. Shi & H. Zhao. (2017). The Mediating Effect of Trust in Leader and the Moderating Effect of Frequency of Leader-Follower Interaction on the Relationship between Implicit Leadership Prototype and Leadership Effectiveness. *Management Review*, 29(5), 75-86.
- [21] Yong. Heo, Jun. Cho, Dong-Yeol. Yoon. (2020). The Effects of Authentic Leadership on Voice Behavior: The Mediating Effect of Trust in Leaders and Moderating Effect of Followership. *Korean Corporation Management Review*, 27(6), 73-97. DOI: 10.21052
- [22] X. Q. Ding & L. Lin. (2007). Relationship between Leader's Trust in Subordinates and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior. *Chinese Journal of Applied Psychology*, 13(4), 379-384. DOI: 10.3969
- [23] Y. J. Zhang. (2017). Ethical Leadership and Counterproductive Work Behavior: Mechanism of Trust in Leadership. *Leadership Identification and Traditionality. Management Review*, 29(12), 106-115.
- [24] Y. J. Feng & Z. C. Xing. (2021). Curve Effect of Abusive Supervision on Safety Performance: Moderating Role of Trust in Leadership. *China Safety Science Journal*, 31(11), 1-8. DOI: 10.16265
- [25] R. S. Ye, C. H. Ni & L. F. Liao. (2016). Trust in Leadership, Psychological Safety and Turnover Intention in Context of Work Groups: A View from Group Interaction. *Business and management journal*, 38(5), 87-97. DOI: 10.19616
- [26] Y. Xu & C. P. Li. (2018). How Servant Leadership Influence Employees' Voice? The Role of Trust in Leadership and Negative Attribution. *Human Resources Development of China*, 35(12), 6-17. DOI: 10.16471
- [27] K. G. Lee & Y. H. Cho. (2010). The role of trust in supervisor as mediator between abusive supervision and organizational citizenship behaviors. *Journal of Human Resource Management Research*, 17, 173-191.
- [28] Chang-Hyun. Im. (2012). A Study on the influence of abusive supervision of supervisors on organizational effectiveness: Including an analysis of trust in supervisors and subordinates' resilience. Dept. of Human Resource Development Policy, Graduate School of Chung-Ang University, Seoul.
- [29] P. Wang, F. W. Zhu, H. Y. Song & X. N. Bao. (2019). Interpersonal trust and knowledge hiding behavior: the joint moderating effects of the personal reputation concern and perceived uncertainty. *Management Review*, 31(1), 155-170.
- [30] T. R. Gao & A. Z. He. (2019). The influence mechanism between workplace ostracism and knowledge hiding: A moderated chain mediation model. *Nankai Business Review*, 22(3), 15-27. DOI: 10.3969
- [31] S. J. Wu, Z. Z. Sun & X. M. Liu. (2018). Research on the Influence of Social Network on Employees' Knowledge Hiding and Individual Creativity. *Soft Science*, 32(12), 89-92. DOI: 10.13956
- [32] P. X. He, X. L. Wang & Z. Li. (2018). Effect of Abusive Supervision on Subordinates' Knowledge Hiding Behavior: The Roles of Moral Disengagement and Supervisor-subordinate Guanxi. *East China Economic Management*, 32(8), 144-151. DOI: 10.19629
- [33] J. J. Wei & Soo-Jin. Chung. (2019). Effect of Knowledge Hiding on Job Performance: Focused on Mediating Effect of Interpersonal Trust and Moderating Effect of Environmental Uncertainty. *Korean Business Education Review*, 34(6), 601-625. DOI: 10.23839
- [34] Nadeem, M. A., Liu, Z., Ghani, U., Younis, A., & Xu, Y. (2020). Impact of shared goals on knowledge hiding behavior: the moderating role of trust. *Management Decision*, 59(6), 1312-1332. DOI: 10.1108
- [35] H. Erkutlu & J. Chafra. (2021). Leader moral disengagement and follower knowledge hiding. A moderated mediation model of follower

- Machiavellianism and trust in the leader. *Journal of Economic and Administrative Sciences*.  
DOI: 10.1108
- [36] W. A. Kahn. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.  
DOI: 10.5465
- [37] Z. Wang, L. N. Chen & X. P. Li. (2015). Transformational leadership and work engagement: an affect perspective. *Management Review*, 27(9), 120-129.
- [38] Q. X. Weng, H. Yang & X. X. Cao. (2017). Relationship of researcher's career growth and work engagement with job performance. *Science Research Management*, 38(6), 144-151.  
DOI: 10.19571
- [39] J. M. Sun, X. X. Lu & J. Q. Sun. (2015). The curvilinear relationship between perceived organizational support, work engagement and its boundary conditions. *Journal of Management Science*, 28(2), 93-102.  
DOI: 10.3969
- [40] H. Y. Tang, L. R. Long & R. Y. Zhou. (2015). Humble leadership behavior and subordinates' work engagement: A mediated moderation model. *Journal of Management Science*, 28(3), 77-89.  
DOI: 10.3969
- [41] Z. Z. Guo, B. G. Xie & Y. Y. Cheng. (2016). How to Foster Knowledge Workers' Work Engagement? From the Dual Perspectives of COR and SET. *Business and management journal*, 38(2), 81-90.  
DOI: 10.19616
- [42] L. Y. Zhang. (2020). The Effect of Perceiving Trusted by Superior Employee'S Job Involvement: The Mediating Effect of Work Stress. *Journal of Fujian Business University*, 2020(2), 57-63. DOI: 10.19473
- [43] Y. Z. Li. (2019). The Impact of Authentic Leadership on Employees' Innovative Behavior: The Mediating Role of Work Engagement. *Studies of Psychology and Behavior*, 17(6), 854-860.
- [44] L. Li & X. S. Zheng. (2020). The Influence of Subordinates' Moqi with Supervisors on Employees' Work Engagement: The Role of Trust-in-Supervisor and Error Aversion Culture Perception. *Human Resources Development of China*, 37(9), 57-68.  
DOI: 10.16471
- [45] Hye-gang. Moon. (2014). Examining the effects of authentic leadership on followers' work attitudes and behaviors: Based on the mediating effects of followers' trust in their direct leaders. Doctoral Dissertation.
- [46] D. Li & Z. K. Chen. (2020). The Impact of Superiors' Incivility on Contextual Performance. *Journal of Minnan Normal University*, 34(3), 7-14.  
DOI: 10.16007
- [47] Jin-Hyo. Jang. (2019). A Study on the Effects of Abusive Supervision of Supervisors on Job Burnout: Focusing on the Mediating Effect of Psychological Separation and Moderating Effect of Self-esteem. Dept. of Business Administration Graduate School, Honam University Gwangju, Korea.
- [48] Khan, A. K., Quratulain, S., & Crawshaw, J. R. (2017). Double jeopardy: Subordinates' worldviews and poor performance as predictors of abusive supervision. *Journal of Business and Psychology*, 32(2), 165-178.
- [49] In-Sung. Yoon & Ju-Wan, Song. (2014). The Effect of the Trust in Superior, Group Cohesiveness and Organizational Commitment of Family Restaurants. *The Tourism Sciences Society of Korea*, 75(1), 363-382.
- [50] Podsakoff, P. M., Mac Kenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.  
DOI: 10.1016
- [51] S. Pradhan, A. Srivastava & D. K. Mishra. (2019). Abusive supervision and knowledge hiding: the mediating role of psychological contract violation and supervisor directed aggression. *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 216-234.  
DOI: 10.1108
- [52] W. B. Schaufeli, A. B. Bakker & M. Salanova. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.  
DOI: 10.1177
- [53] Yoon-Jung, Shin. Hye-young, Lee. Ju-eun, Jin. Seung-Hyun, Hong & Min-Cheol, Gang. (2019). The influence of negative leadership on job engagement: Moderated mediating effect of experience avoidance and intrinsic job motivation. *Korean Journal of Hospitality & Tourism*, 28(8), 211-229.  
DOI: 10.24992
- [54] Z. Zhao & H. Lu. (2021). The Impact of Destructive Leadership on Employee Job Engagement: A Moderated Mediation Model. *Technology and Innovation Management*, 42(1), 110-126.  
DOI: 10.14090
- [55] X. Jin & S. Hahm. (2021). Using Online Information Support to Decrease Stress, Anxiety, and Depression. *KSII Transactions on Internet and Information Systems (TIIS)*, 15(8), 2944-2958.  
DOI: 10.3837

두쩌아싱(Du Jiaxing)

[정회원]



- 2020년 3월 ~ 현재 : 호남대학교 일  
반대학원 경영학부 박사과정
- 관심분야 : 조직행동, 리더십, 인적자  
원관리, 융합연구
- E-Mail : 804466390@qq.com

장 준 호(Junho Jang)

[정회원]



- 2010년 3월 ~ 현재 : 호남대학교 경  
영학부 부교수
- 관심분야 : 조직행동, 인사관리
- E-Mail : jjh4653@honam.ac.kr